

Міністерство освіти і науки України  
Харківська національна академія міського господарства

І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Навчальний посібник

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

Харків - 2008

УДК 658  
ББК 65.050.9(2)25.1

**Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В.**

Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист МОНУ №1.4/18-Г-2180 від 23.10.2008р.)

Рецензенти:

Соболев В.М. – д.е.н., професор, зав. кафедри Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна;

Українська Л.О. – д.е.н., професор Харківського національного економічного університету

Навчальний посібник відповідає програмі курсу «Менеджмент організацій», затверджений Міністерством освіти і науки України.

У навчальному посібнику розглянуті питання комплексного бачення та гнучкої системної реакції підприємства на різноманітні виробничі, ринкові й інші ситуації, які швидко змінюються в умовах ринкової економіки. Це зумовило підготовку керівного складу підприємств таким чином, щоб вони могли передбачати можливі ситуації, змінювати структуру виробництва, управління підприємством, планувати види та обсяги продукції, інновації і інвестиції, прибуток для досягнення максимального ефекту. Особлива увага надана питанням антикризового управління, конкурентної політики та ризикозахищеності, управлінню ефективністю діяльності підприємства.

Розрахований на студентів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів, фахівців, які цікавляться системою управління організацією.

© Писаревський І. М.,  
Нохріна Л. А.,  
Познякова О. В.  
© ХНАМГ, 2008

ISBN 978-966-695-122-2

## Зміст

Вступ.....	5
Розділ I. Методичні засади менеджменту організацій.....	7
Глава 1. Системна модель управління організацією.....	7
1.1. Методологічні основи функціонування організації.....	7
1.2. Системне управління організацією.....	11
Контрольні запитання та завдання.....	22
Рекомендована література.....	24
Глава 2. Еволюція підприємства.....	25
2.1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.....	25
Контрольні запитання та завдання.....	43
Рекомендована література.....	44
Глава 3. Організація управління підприємством.	
Управлінські моделі.....	45
3.1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.....	45
3.2. Методологія проектування системи управління.....	48
3.3. Елементи управління підприємством та їх взаємозв'язок.....	54
3.4. Управлінські моделі.....	57
Контрольні запитання та завдання.....	60
Рекомендована література.....	61
Глава 4. Управління підприємствами різних організаційно - правових форм. Імідж організації .....	64
4.1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.....	64
4.2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань.....	68
4.3. Галузева специфіка. Логіка галузі.	
Аналіз розвитку управління.....	73
4.4. Імідж організації.....	74
Контрольні запитання та завдання.....	76
Рекомендована література.....	77

Розділ II. Забезпечення функціонування системи менеджменту підприємства.....	79
Глава 5. Система функціонального менеджменту.....	79
5.1. Управління маркетингом.....	79
5.2. Управління фінансово-економічною підсистемою.....	83
5.3. Управління збутом.....	88
5.4. Організація керівництва. Управління дисципліною.....	91
Контрольні запитання та завдання.....	95
Рекомендована література.....	96
Глава 6. Основи антикризового управління.....	99
6.1. Засади антикризового управління.....	99
6.2. Діагностика кризових ситуацій та банкрутства. Подолання кризи на підприємстві .....	103
Контрольні запитання та завдання.....	108
Рекомендована література.....	109
Глава 7. Управління ризикозахищеністю.....	110
7.1. Управління ризикозахищеністю підприємства.....	110
Контрольні запитання та завдання.....	113
Рекомендована література.....	114
Глава 8. Конкурентна політика організації.....	115
8.1. Конкурентна політика організації.....	115
8.2. Методологічні засади визначення конкурентоспроможності.....	121
Контрольні запитання та завдання.....	123
Рекомендована література.....	124
Глава 9. Управління ефективністю діяльності підприємства .....	125
9.1. Управління ефективністю діяльності підприємства.....	125
9.2. Діагностика управління організацією.....	130
Контрольні запитання та завдання.....	131
Рекомендована література.....	132

## Вступ

Перехід України до ринкової економіки вимагає вивчення методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Управлінська діяльність є одним з найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог. Тому основним завданням вивчення курсу „Менеджмент організацій” однойменної спеціальності є: підготовка студентів з питань суті підприємства, взаємозв'язок його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства; специфіка управління різновидами підприємств та їх об'єднань; соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; ефективність управління підприємством; управління ризикозахищеністю підприємства, ознак та причин виникнення кризових ситуацій та ризику; стратегія розвитку організації та критеріїв її вибору; напрямки організаційного розвитку підприємства; створення та реєстрація підприємств різної організаційно-правової форми; написання статутів, положень щодо структурних підрозділів та посадових інструкцій; розподіл праці, організація робочих місць, аналіз процесу роботи; оцінювання виконання та дисциплінарного виміру; організація основних видів управлінської діяльності; інтегральна оцінка факторів ризику та антикризового управління; аналіз ефективності управління та управлінського консультування; підприємницький та корпоративний менеджмент.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства і його працівників. Вони продиктовані ринковою конкуренцією і високими стандартами якості товарів, необхідністю гнучкої реакції підприємства на виробничі й ринкові ситуації, які швидко змінюються. Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності керівника передбачати можливі ситуації на підприємстві і на цій основі змінювати структуру виробництва та

управління, вводити до виробництва нові види продукції і правильно планувати їхні обсяги, інвестиції й прибуток для досягнення максимального ефекту.

Навчальний посібник складений з двох розділів і дев'яти глав. До кожної глави є контрольні запитання та завдання, а також перелік літературних джерел.

Навчальний посібник відповідає програмі курсу „Менеджмент організацій”, затвердженій Міністерством освіти і науки України.

## Розділ I

### Методичні засади менеджменту організацій

#### Глава 1. Системна модель управління організацією

*Стислий зміст глави: Організація як складова система та об'єкт управління. Взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища. Системна методологія в менеджменті. Принципи системного підходу в управлінні організацією. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного, ситуаційного та проектного підходів. Типологія системних концепцій менеджменту. Підприємство як відкрита система. Його суть та функції. Державне регулювання діяльності організацій на сучасному етапі.*

##### 1.1. Методологічні основи функціонування організації

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими зв'язані всі аспекти і прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, культури, освіти, оборони, навіть особистого життя. Менеджмент організацій покликаний відповісти на запитання: навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше.

Поняття „організація” відносять до числа найбільш часто уживаних. Щонайменше воно вживається у трьох значеннях: організація як система; організація як стан; організація як процес. Організації як системі притаманні такі ознаки як цілісність та подільність.

Система – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи. Тобто, система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати

мети. Система як об'єднання володіє низкою специфічних властивостей цілого: здатність її елементів до взаємодії; елементарний склад частин (підсистем); упорядкованість; цілісність; структурованість [7, 17].

Усяка система має різні види структур. Структура – кінцева сукупність елементів і відносин між цими ж елементами. Елементи розрізняють між собою за своїми властивостями. Умови й способи реалізації елементами цих властивостей називають відносинами.

Однією з найважливіших системоутворюючих властивостей системи є зв'язаність, яка означає, що всі елементи прямо чи побічно зв'язані один з одним, і виділення чи додавання одного з елементів у загальному випадку змінює відношення між іншими елементами системи, тобто система змінює свої властивості.

Як правило, будь-яку досліджувану систему можна розглядати як елемент системи більш високого порядку. Елементи будь-якої системи у свою чергу можуть виступати як системи більш низького порядку.

Під елементом системи розуміють самостійне (відособлене) утворення системи (частини системи), що має свої специфічні риси, властивості й особливе значення.

Функціонування системи як єдиного цілого забезпечене зв'язками між її елементами. Відомі три типи зв'язків: функціонально необхідні; синергетичні (зв'язки спільної дії); надлишкові.

Коли мова йде про стан системи, то ми маємо на увазі її організованість, тобто наявність визначеного порядку чи ступінь упорядкованості системи, у тому числі в її побудові та функціонуванні. Багато недоліків виробничої діяльності пояснюють організаційними причинами. Тому підвищення організованості, знання її законів – важливий резерв підвищення ефективності виробничих систем [14].

Організація як процес є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих



систем будь-якого виду. Тому організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна. Організація як процес здійснюється людьми. Організація процесу управління – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення.

Всі існуючі організації поділяють: на штучні; соціальні; відкриті; майже прості і нестабільні. Всім їм притаманна загальна характеристика організації. Оскільки кожна організація – система, в її складі розрізняють дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану, тобто суб'єкт управління і об'єкт управління (рис. 1.1) [1, 4, 9].

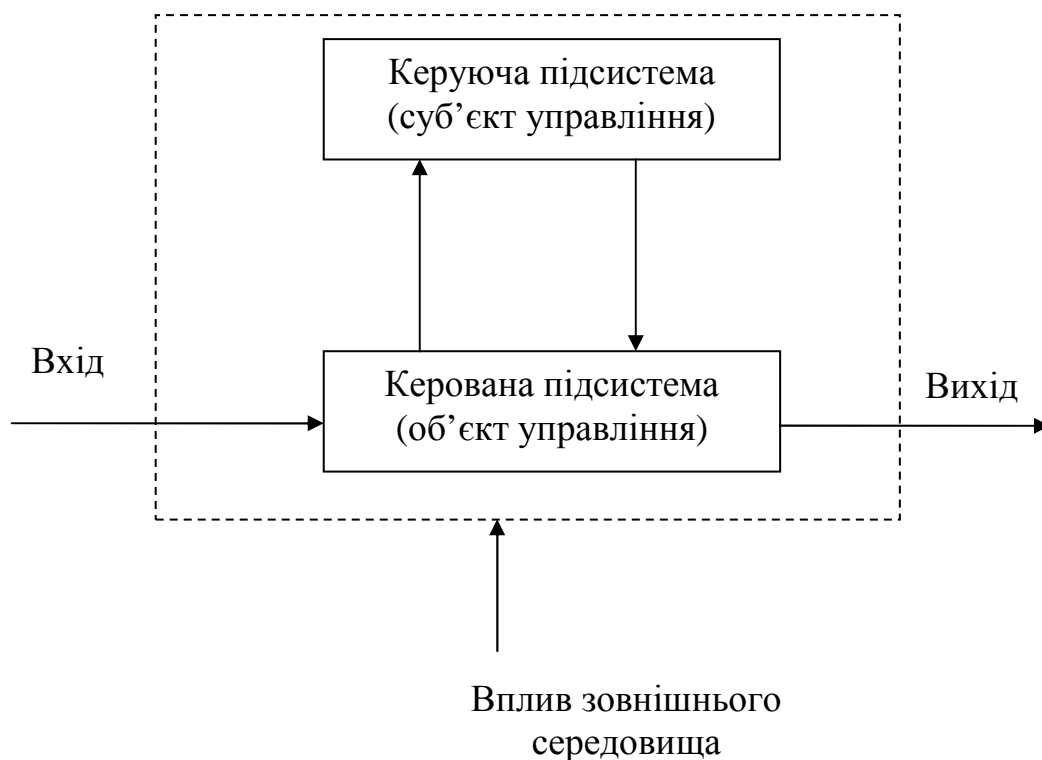


Рис. 1.1 – Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління

Кожна організація діє на підставі законів: синергії; єдності аналізу і синтезу; пропорційності; композицій; організованості – інформованості; онтогенезу і т. інше. Необхідно зазначити, що універсальні закони організації

діють не ізольовано, а у взаємозв'язку. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперовані системи поведінки.

Визначення організації передбачає необхідність координування та взаємодії працівників, тобто створення організаційної структури. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначення співвідношення централізації і децентралізації.

В розумінні діяльності організації суттєву, визначальну роль відіграє системний підхід. Закриті організаційні системи мало застосовують. Практично кожна організація – це відкрита система. Тобто, організація як система має внутрішнє середовище, яке формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництво продукції, послуг): цілі, структура, задачі, технологія і люди. Оскільки організація – відкрита система, вона визначає динамічну взаємодію з навколишнім світом, тобто знаходиться постійно під зовнішнім впливом. Зовнішнє середовище організації складається з середовища прямого впливу (закони і державні установи, споживачі, конкуренти, трудові ресурси) та середовища опосередкованого, непрямого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес (НТП), соціально-культурні та політичні зміни, міжнародні події та оточення, взаємозв'язки з населенням). Таким чином, ключові фактори успіху організації знаходяться в двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує ресурси, інформацію, знання) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію чи послуги), а ступінь розмежування відкритої чи закритої системи змінюється в залежності від ситуації [3,14,18].

Кожну організацію як відкриту систему характеризують певні риси і властивості: компоненти; зв'язки, структура; взаємодія; процес; холізм і емерджентність; ідентифікація; концептуалізм.

Характеристику, що визначає стан системи, називають параметром. Кожен елемент і компонент визначають власними, приватними параметрами, що в сукупності обумовлює успішне функціонування системи. Очевидно, що крім приватних параметрів, існують узагальнюючі (загальні), що визначають

успішну діяльність системи в цілому. Щоб вижити, більшості організацій приходится періодично змінювати свої цілі, а відповідно – визначити узагальнюючі параметри: результативність, ефективність і продуктивність. Досягнення запланованих показників є результатом складної управлінської і виробничої діяльності [10].

Системний підхід розглядає організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих перемінних. Системний підхід виник з одного боку – в результаті узагальнення досвіду фахівців з дослідження операцій, а з іншого – внаслідок розвитку загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання і управління, а також кібернетики. В рамках системного підходу проводились дослідження, які найчастіше іменують системним аналізом. Оскільки останній спирається на математичний апарат, системний підхід трактують як загальну методологію, а системний аналіз – прикладною, максимально кваліфікованою методикою дослідження. Системний аналіз проголошують інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення проблем (завдань) в інтересах досягнення максимального ефекту [7, 14, 17].

## **1.2. Системне управління організацією**

Найважливіші принципи системного підходу (системного аналізу):

- процес прийняття рішень слід починати з виявлення і чіткого формування конкретних цілей;
- треба розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- необхідне виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;
- цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);
- сходження від абстрактного до конкретного;
- єдність аналізу й синтезу, логічного й історичного;

- виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії і т. інше.

Основні системні принципи: цілісність (принципове поєднання); структурність; взаємозалежність структури й середовища; ієрархічність; множинність опису кожної системи.

Важливі системні ознаки виділення елементів і підсистем, що утворюють системи:

- структурна автономність кожного елемента підсистеми;
- різна природа елементів, що складають підсистеми;
- функціональна специфічність підсистем;
- впорядкований взаємозв'язок елементів підсистем і самих підсистем із середовищем на основі функціональної інтегрованості.

Таким чином, система – це не просто сума її елементів, а ціле, що володіє іншими якостями, ніж складові її елементи. Системний підхід – засіб вирішення складних не дуже чітко визначених проблем, коли необхідно організувати використання великого обсягу ресурсів [9].

Підприємство (організація) – це соціосистема (соціально-економічна система). У ній головний елемент – людина, яка працюючи на підприємстві, реалізує свої економічні інтереси, а через них – економічні інтереси колективу і суспільства. Для цього необхідно дотримуватися трьох принципів: ієрархічності; необхідної розмаїтості; зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок – це регулюючий і, разом з тим, захисний засіб, а принцип зворотного зв'язку – один з найважливіших принципів управління.

Основне організаційне співвідношення і є, разом з тим, захисним засобом, а принцип зворотного зв'язку – одним з найважливіших принципів управління.

Основне організаційне співвідношення (в абстрактному вигляді – закон синергії) можна представити у вигляді формули

$$P_A \neq \sum_{i=1}^n m_i, \quad (1.1)$$

за умови, що  $a_i \in A$ ,  $A=(a_1, a_2, \dots, a_n)$ ,

де:  $P_A$  - потенціал системи А;

$m_i$  - потенціал і-го елемента;

$a_i$  - і-й елемент системи А.

Таким чином, взаємопосилення організації – джерело її додаткової енергії, але потенціал системи перевищує суму потенціалів її частин тільки за певних умов [8].

Принципи нової управлінської парадигми складають основу удосконалення управління організаціями. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах. При цьому фахівці використовують процесний, функціональний, предметний і проектний підходи.

При розгляді типології системних концепцій менеджменту необхідно відмітити, що істотний вплив на розвиток сучасної управлінської парадигми зробили такі наукові напрямки, як кібернетика, теорія інформації, теорія прийняття рішень і т. інше. В результаті теорія управління стала набувати характеру точної науки. З'явилася кібернетика як науковий напрямок, яка стала для багатьох вчених синонімом поняття „наука для управління”, а управлінням почали називати організацію цілеспрямованих впливів. У розвиток кібернетики внесли значний вклад такі вчені: Н. Вінер, А. Берг, В. Трапезніков, В. Глушков, С. Бір та інші. Усвідомлення того, що успішне управління тільки на основі знання кібернетичних законів неможливе, привело до розвитку питань дослідження операцій (зародилося в 40-х рр. XX ст. в Англії, потім центр ваги змістився до США. З 70-х рр. XX ст. розповсюджений в країнах Західної Європи). Надалі „дослідження операцій” перетворюється за спільної діяльності фахівців різного профілю в самостійну галузь науки і організаційної практики, розділившись на два основних напрямки. Перший з них пов'язаний з побудовою математичних методів та моделей, а також евристичними методами. Другий – пов'язаний на застосуванні принципів вивчення операцій як єдиного цілого. З цим напрямком зв'язана поява „системотехніки”.

Різні підходи до моделювання і оцінки ефективності управління підприємством визначають і різні моделі підприємства: механістична і гуманістична. Але в цих моделях передбачено, що: є дійсний стан системи ( $S_o$ ); є бажаний стан системи  $S_1$ ; існують альтернативні шляхи переходу із  $S_o$  в  $S_1$ . Такий підхід називають „жорстким” системним підходом. „М’який” системний підхід прийняв за основу стратегію обмеженої оптимізації і враховує різнопланові інтереси [11, 14, 15].

Підприємство як об’єкт управління розглядають не просто як соціосистему, що складена із взаємодіючих елементів та підсистем, а також як активна система, яка має взаємозв’язки із зовнішнім середовищем, тобто є відкритою системою. Підприємство – самостійний господарюючий об’єкт, який забезпечує планомірне виробництво товарів і послуг, здійснює науково-дослідну, комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.

Підприємницька діяльність може здійснюватись як фізичними, так і юридичними особами на постійній основі. Суть підприємництва в тому, щоб в умовах невизначеності ринку знаходити способи найбільш ефективного використання власності у вигляді капіталу, майна, патентних прав та інших ресурсів та добиватися використання цих можливостей з метою здійснення господарської діяльності. Кінцева мета діяльності об’єктів ринкових відносин – отримання прибутку. Організацію розглядають при цьому і як орган управління, і як об’єкт управління. Проблема управління організацією (основна причина) – відокремлення володіння від безпосереднього управління власністю. Зміст управління організацією – відбудова внутрішньої системи контролю за діяльністю менеджерів компанії в особі її власників (інвесторів), а також в тій чи іншій мірі – інших зацікавлених груп. Тобто діяльність організації є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення мети підприємства та задоволення економічних інтересів його власників (рис. 1.2) [14].

Характерними ознаками підприємства є: по-перше – проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична

діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку; а по-друге – наявність статуту юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових і немайнових прав і нести обов’язки, бути позивачем і відповідачем в судах.



Рис. 1.2 – Суть підприємства як суб’єкта господарювання

Розглянемо структуру організації як цілісної системи (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Структура організації як системи

Середовище, в якому функціонує організація, представлене на рис. 1.4.

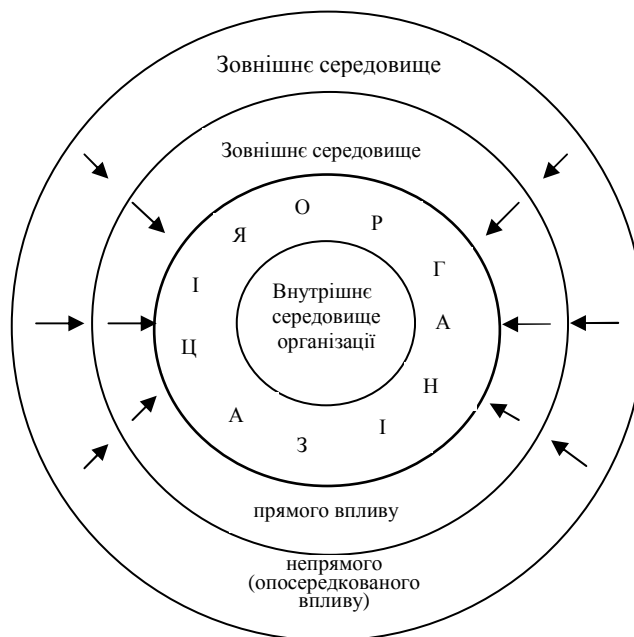


Рис. 1.4 – Середовище, в якому функціонує організація



Основою функціонування організації є виробничі бізнес-процеси, на які проєкціюються управлінські процеси (рис. 1.5, рис. 1.6).

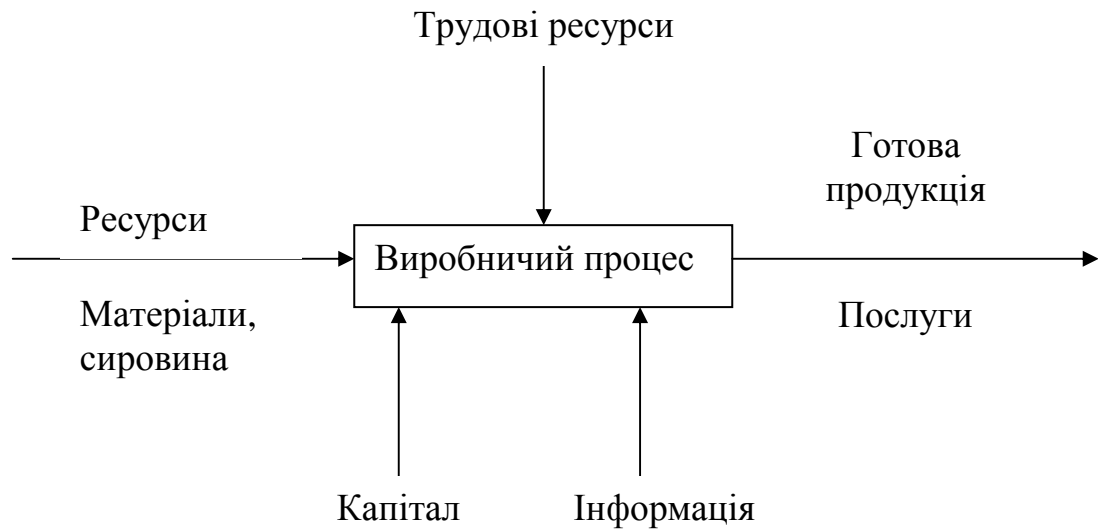


Рис. 1.5 – Модель виробничого процесу

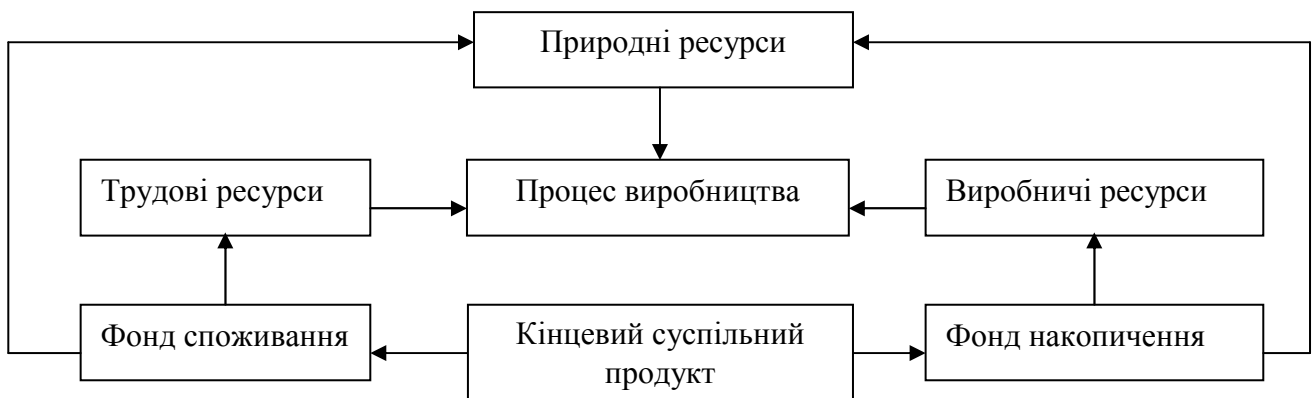


Рис. 1.6 – Роль виробничого процесу в системі відтворення

Всі організації відрізняються один від одного: видами бізнесу; функціями; методами й принципами управління; складністю операцій і процедур тощо. Разом з тим, вони мають загальні для всіх організацій характеристики: ресурси, розподіл праці; залежність від зовнішнього оточення; підрозділи.

Організації можуть бути класифіковані за наступними ознаками: організаційно-правова форма; форма власності; цільове призначення; широта виробничого призначення; характер поєднання науки й виробництва; число стадій виробництва; розміщення підприємства [14].

Особливості організацій як соціально-економічних систем: мінливість (нестандартність) окремих параметрів системи; стохастичність поведінки; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах і, разом з тим, наявність граничних можливостей, визначених наявними ресурсами; здатність протистояти рушійним тенденціям системи; здатність адаптуватися до мінливих умов; здатність змінювати структуру і формувати варіанти поведінки; здатність і прагнення до цілевизначення, тобто формування цілей всередині системи [4, 21].

Класифікація організацій за організаційно-правовою формою та іншими ознаками наведена на рис. 1.7: за власністю (приватне, державне, муніципальне, громадське); за цільовим призначенням (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг); за широтою виробничого профілю (спеціалізовані, диверсифіковані); за характером поєднання науки і виробництва (наукові, виробничі, науково-виробничі); за числом стадій виробничого процесу (одностадійні, багатостадійні); за розміщенням підприємства (на одній території, у географічній точці, в різних географічних точках) [14].

Узагальнююча характеристика порівняльних особливостей функціонування підприємства за різних економічних систем наведена в табл.1.1

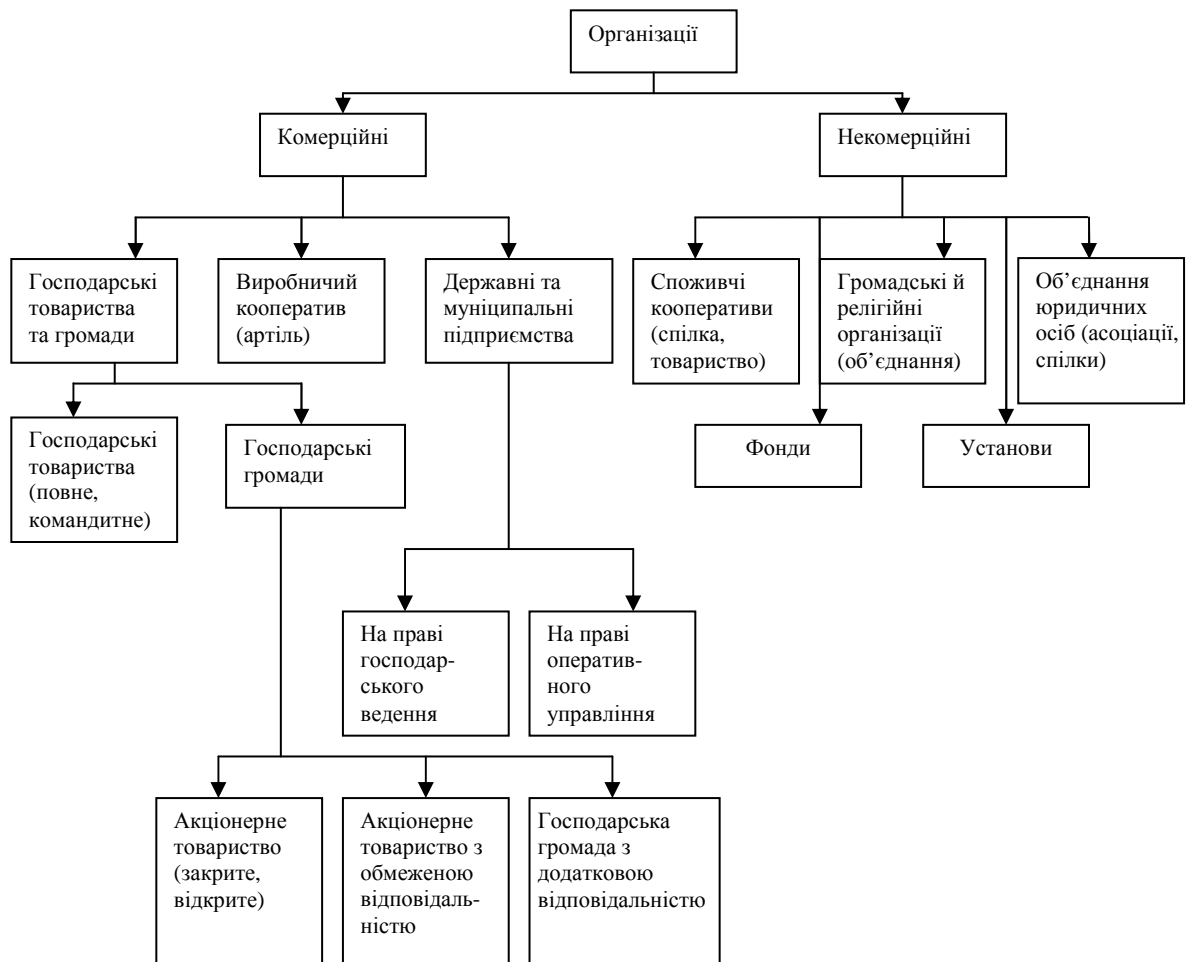


Рис. 1.7 – Організаційно-правові форми організацій

Таблиця 1.1 – Порівняльні особливості функціонування підприємства в різних економічних системах

№ п/п	Порівняльна ознака	Командно-адміністративна	Ринкова економіка
1.	Характер управління	Централізований	Автономний
2.	Статус підприємства	Одиниця єдиного народно-господарського комплексу	Самостійний суб'єкт підприємництва
3.	Мотивація діяльності	Виконання планових завдань	Максимізація отримання прибутку
4.	Форма власності, що має перевагу	Державна	Приватна та колективна
5.	Залежність від держави	Максимальна	Мінімально-необхідна
6.	Основний принцип регулювання діяльності	Тотальне державне планування	Ринкова саморегуляція

Необхідно зазначити, що майнові права підприємства перебувають під охороною Закону України „Про підприємства в Україні”.

Як було зазначено вище, діяльність будь-якого підприємства в ринкових відносинах, підпорядкована реалізації основної виробничої функції – створення максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб суспільства за найменших витрат виробництва. Для її здійснення підприємство розгортає діяльність у різних сферах, виконуючи в кожній специфічній функції: виробничу; соціальну; економічну; зовнішньоекономічну. Крім того, існування та функціонування підприємств (як відкритих систем) зумовлюють ряд характерних закономірностей: відкритість; цілісність; інтегрованість; обмеженість; адаптивність; складність; організованість; сталість; ієрархічність; підпорядкованість; комунікативність; здійсненність; надійність [16].

Крім двох самостійних, але взаємозалежних підсистем – керованої і керуючої (об'єкта і суб'єкта управління) на підприємстві (організації) виділяють ще такі ведучі підсистеми: технічну, технологічну, економічну, соціальну та організаційну.

В ринкових відносинах підприємства мають максимальну свободу підприємницької діяльності. Інтереси виробників регулюють попит та пропозиція через механізм цін на ринку. Але державне регулювання діяльності підприємств (організацій) жодна країна не відмінила. Це обумовлено сферою інтересів держави, куди входять: соціальний захист; захист навколишнього середовища; захист людської гідності, прав і свобод громадян; захист демократії; захист інформації та захист споживачів (рис. 1.8).

Крім того, необхідно зазначити, що вплив держави на підприємницькі структури також забезпечує нормальні умови їх функціонування.

Для здійснення ефективного державного регулювання підприємництва задіяні відповідні механізми – система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності: правовий та фінансовий механізми; механізми стимулювання, підтримки, сприяння та контролю; форми й методи реалізації державного регулювання; державні органи та фонди [14].

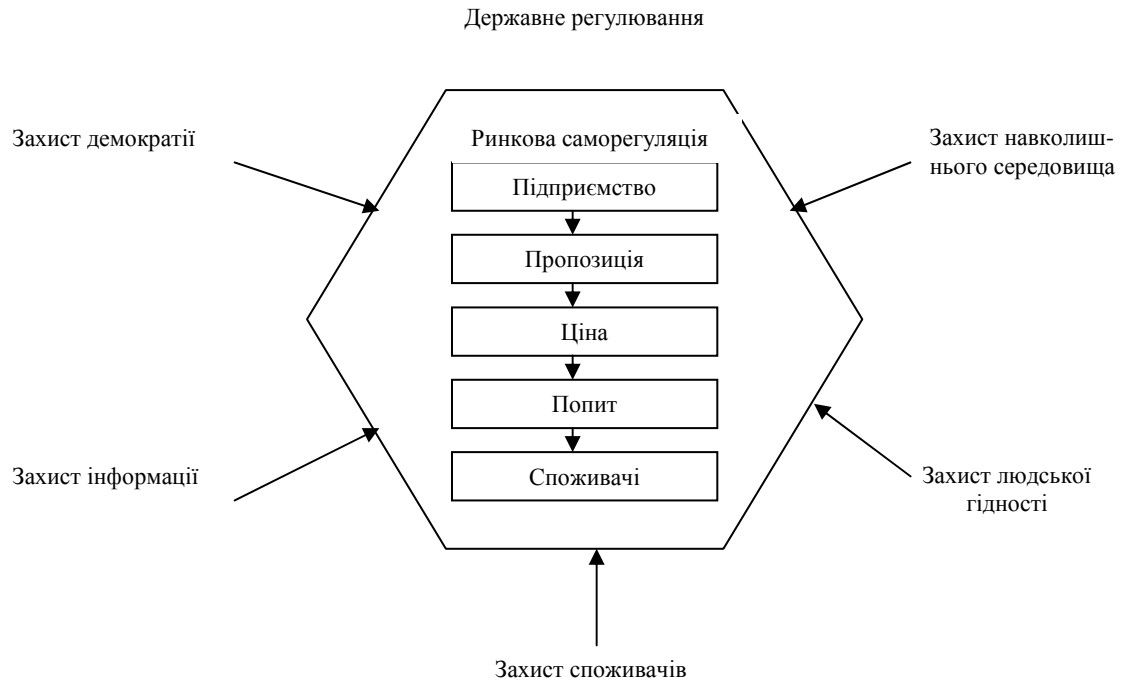


Рис. 1.8 – Взаємодія держави та підприємства в умовах ринкових відносин

Державне регулювання підприємництва має свої функції, інструменти (методи) та відповідні органи (рис. 1.9).

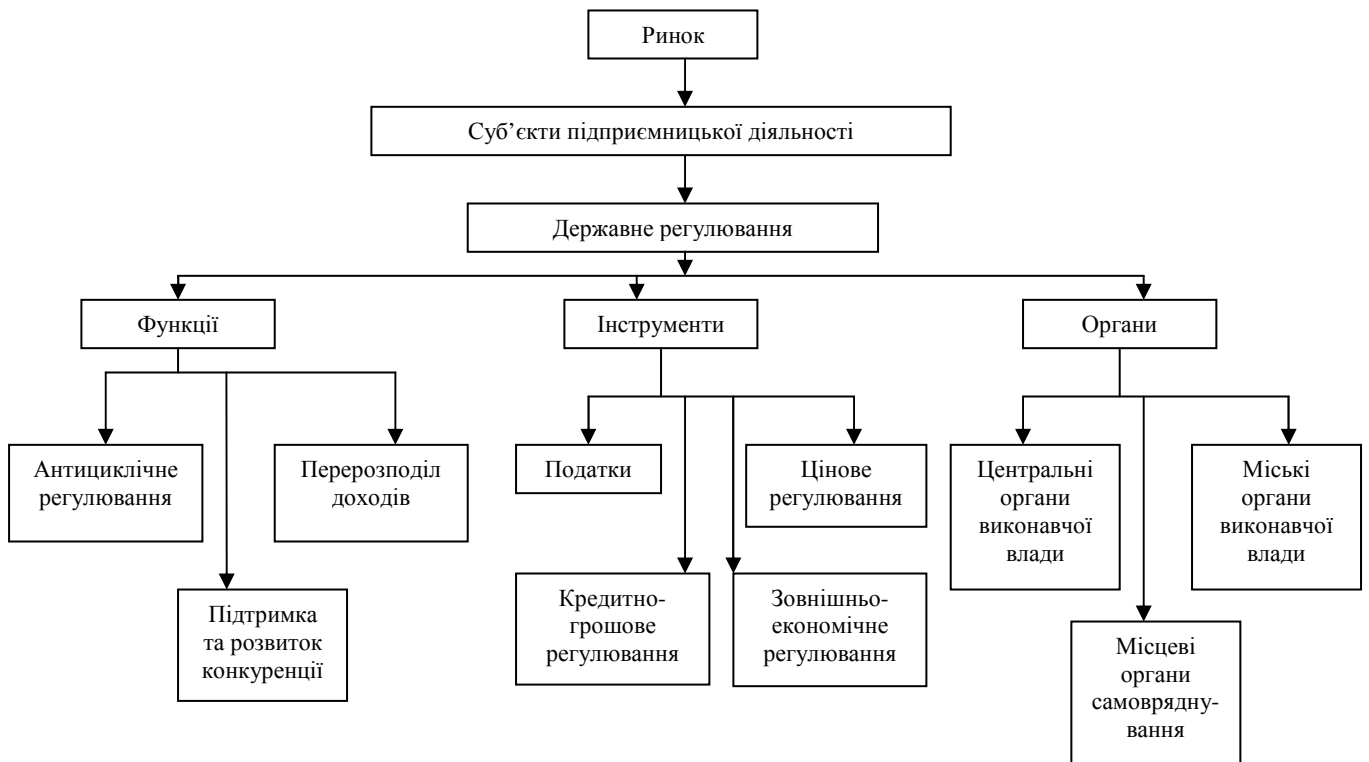


Рис. 1.9 – Чинники, що впливають на суб'єктів підприємницької діяльності

Вплив на економіку підприємства держава здійснює через прямі і непрямі форми (рис. 1.10).



Рис. 1.10 – Вплив держави на економіку підприємств

Особливий наголос треба зробити на тому, що регулювання докорінно відрізняється від втручання держави в економіку підприємства, як це мало місце в умовах командно-адміністративної економіки [14, 16].

### Контрольні запитання та завдання

1. Поняття організації, її ознаки.
2. Поняття системи. Її компоненти та специфічні властивості.
3. Елементи системи та зв'язки між ними.
4. В яких трьох значеннях вживають поняття „організація”?
5. Основні закони організації.
6. Відкриті й закриті системи.
7. Чим відрізняються „система” від „організації”?
8. Охарактеризуйте важливість зворотного зв'язку для функціонування організацій.

9. Системна організація та взаємозв'язок внутрішніх змінних та факторів зовнішнього середовища організації.
10. Сутність системного підходу.
11. Сутність „системного аналізу”. Підхід Б. Рудвіка.
12. Системний підхід за Л. Оптнером.
13. Формування основних концепцій загальної теорії систем. Підхід Боулдінга.
14. Проаналізуйте концепцію системного підходу в менеджменті підприємства.
15. Що об'єднує та відрізняє системний та інші підходи в управлінні?
16. Опишіть основні закономірності та принципи системного підходу.
17. Проаналізуйте концепцію системного підходу в менеджменті підприємства.
18. Елементи керованої та керуючої підсистем.
19. Поясніть ефект синергії.
20. Принцип системності сучасної організації.
21. Розкрийте систему підходів до управління на підприємствах.
22. Групи кібернетичних ознак управління.
23. Розкрийте суть «дослідження операцій».
24. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід.
25. Характерні ознаки підприємства.
26. Основні специфічні функції підприємства.
27. Розкрийте особливості державного регулювання діяльності підприємства на сучасному етапі.
28. Функції державного регулювання підприємства.
29. Форми прямого та непрямого державного регулювання.
30. Організаційно-правові форми організації.

### **Рекомендована література**

1. Бир С. Кибернетика и управление производством. – М.: 1965.
2. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
3. Васильев Ю. П. Внутрифирменное управление в США (Современные формы и методы управления в промышленных компаниях). М.: Мысль, 1970. – 406 с.

4. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана. 1998. – 332 с.
5. Г. Мильор. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла / Пер. с англ. – М.: Автор, 1993. – 340 с.
6. Гуляр Ф., Келли Д. Преобразование организации. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
7. Кунц Г., О’Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
8. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект): Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
9. Мартыненко Н. М. Менеджмент фирмы: книга для предпринимателя. – К.: МА «Леся», 1995. – 368 с.
10. Мескон М., Альберт М., Федоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
11. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФА – М., 1998. – 336 с.
12. Минго Д. Секреты успеха великих компаний. Пер с англ. – М.: Филинь, 1995. – 249 с.
13. Никешин С. Н. Внешняя среда экономических систем. – СПб.: Два-три, 1994. – 101 с.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
15. О’Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой. – М.: МГ – Пресс, 1999. – 296 с.
16. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства». Ч.1. – К.: КДТЕУ, 2000. – 88 с.
17. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
18. Теория организации: Учебн. для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. Учебно-практ. пособие. – М.: Интел – Синтез, 1996. – 367 с.
20. Философский энциклопедический словарь / Под ред. Л. Ф. Ильичева. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983.
21. Холл Р. Х. Организации: Структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.



## Глава 2. Еволюція підприємства

*Стислий опис глави: еволюція поглядів на сутність і структуру організації. Життєвий цикл організації. Конкурентні стратегії підприємства. П'ять конкурентних сил. Конкурентний статус підприємства. Тенденції організаційних змін.*

### 2.1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації

Зміни об'єктивних умов функціонування організацій внесли чимало нового в розвиток поглядів, наукових концепцій і управлінської практики. Зростання великих організацій, виділення управління, розвиток точних наук і наук про людину, розвиток науки на стику різних галузей знань послужили основою для розробки наукового підходу до організацій, принципів і методів управління ними. Це викликало зародження безлічі наукових ідей і шкіл.

Для вирішення питання, яка схема організації є найкращою для даних конкурентних умов, необхідно брати до уваги різні підходи, запропоновані теоріями формування організацій. Теорії, які стверджують, що існує «єдиний кращий спосіб» побудови організації, називають універсальними. Теорії, згідно з якими оптимальна структура може розрізнятися від ситуації до ситуації в залежності від технології і зміни навколишніх умов, називають ситуаційними. До відомих авторів (вчених і практиків), що зробили значний внесок у розвиток головних розділів класичної теорії, належать: наукове управління – Ф. Тейлор, Ф. Гілбретт, Г. Гантт, Х. Мюнстерберг, Х. Емерсон, Г. Таун, М. Кук; власне теорія організації – Г. Файоль, Д. Лізней, А. Рейлі, Л. Урвік; бюрократична теорія – М. Вебер [1, 2, 11].

Основною умовою наукового управління класичною теорією є те, що робота (зокрема робота виконавців), може і повинна вивчатися за допомогою наукових методів. Згідно з Тейлором, об'єктивний аналіз фактів і даних, зібраних на робочому місці, може стати основою визначення найкращого способу організації роботи. Більш того – це обов'язок керуючого. Основа: поділ

планування робіт і їхнє виконання; функціональне керівництво групою; дослідження в дії і в часі; преміальна система заробітної плати. Дослідження руху – це процес, у ході якого вивчають рух основних елементів, що відносять до машин та інструментів, необхідних для виконання роботи. Технічна сторона такого дослідження обґрунтована Ф. Гілбретом з метою спрощення робіт, пошуку способів ліквідації, чи з'єднання зміни зайвих рухів. Інтегральним аспектом визначення стандартних методів і часу є система зарплати. Ф.Тейлор вважав, що працюючі повинні одержувати зарплату пропорційно своєму внеску, тобто відрядну оплату, з надбавкою, якщо вони виконують більше встановленої денної норми. В свою чергу Г.Гантт вважав, що кожен робітник повинен мати гарантію фіксованого заробітку, який не залежить від виробництва. Ідеї Г.Гантта втілені в преміальну систему зарплати. Прихильники теорії наукового управління вважали найважливішим завданням керівника – підбір кадрів, а потім їх навчання. Психологічні методи (Х.Мюнстергберг) було розвинуто для добору робітників, чиї розумові й фізичні якості задовольняли б вимогам практичної роботи. Гантт висунув ідею використання інструктора з навчання кожного працівника кращим методом виконання робіт.

Розробка проблем наукового управління зіштовхнулася з необхідністю аналізу побудови й створення принципів функціонування організації в цілому, тобто теорії організації. Відповідними до такої потреби практики стали роботи Г.Файоля, який запропонував ряд організаційних канонів: структурні принципи (розподіл праці, єдність керівного центру, централізація влади, поєднання влади з відповідальністю, підлеглість нижчих ешелонів влади верхнім); принципи процесу (справедливість, дисципліна, єдиноначальність, підлеглість індивідуальних інтересів загальним цілям і завданням, стимулювання працівників, корпоративний дух); принципи кінцевого результату (порядок; стабільність перебування менеджерів на своїх посадах, ініціатива) [11].

У бюрократичній теорії організації М. Вебера бюрократія відноситься до соціологічних представлень щодо раціоналізації колективної діяльності

(бюрократія має різні значення: в одних випадках це поняття характеризує форму правління з жорстко відпрацьованими процедурами; в інших – бюрократією позначають негативні наслідки діяльності великих організацій). Він описує форму чи схему організації, що гарантує передбачуваність поведінки найманих робітників (5 характерних рис організації ідеального типу) [11].

Дослідження Лайкерта (за фактами ефективної організації) привело його до висновку, що ефективні організації значно відрізняються від неефективних рядом структурних вимірів. Згідно з Лайкертом, ефективна та організація, яка спонукає керівника зосередити головну увагу на прагненні створити ефективну робочу групу з високопродуктивними цілями. Він запропонував принципи функціонування ефективної організації, кожен з яких показує співвідношення характеристики за класичною теорією організацій з організацією «Система 4», що розробив сам Лайкерт. Згідно з Лайкертом, «Система 4» - це напрямок, яким повинні рухатися більш ефективні й прибуткові організації. А план розвитку організації повинен включати три підходи: принцип взаємної підтримки; групове прийняття рішень і групові методи керівництва; постановку високих виробничих цілей [13].

Універсальна теорія формування організацій Гласієра виділяє співвідношення щонайменше чотирьох підсистем у кожній організації: виконавчої, апеляційної, представницької і законодавчої.

Виділяють два історично сформовані підходи до формування організаційних структур під впливом зовнішніх факторів. Перший – теорія організаційного потенціалу І. Ансоффа, розглядає організацію як систему, що здійснює взаємозв'язки з джерелами ресурсів і з зовнішнім середовищем, другий – динамічний, вивчає вплив зовнішнього середовища на організацію та вирішує організаційні проблеми. Спочатку розглядають модель фірми в умовах стабільних зовнішніх зв'язків з одним ринком збуту (функціональна структура), потім модель фірми в умовах стабільних зовнішніх зв'язків – з декількома

ринками збуту (дивізійна структура). Динамічному оточенню більше відповідає модель фірми „Проект-функція” (проектна матрична структура).

Поводження сучасних фірм можна структурувати за трьома напрямками, трьома основними стратегіями: досягнення економічності використання ресурсів; забезпечення конкурентоздатності; активна політика в сфері нововведень (рис. 2.1) [11].

Залежно від того, яка стратегія переважає, вибирають той чи інший вид структури. Використання декількох стратегій вимагає утворення матриць різних видів структур у межах однієї компанії.

Зміну організаційного потенціалу доцільніше всього починати з людей, керуючих. Потім впливають: зміна системи цінностей, що діє на фірмі, перебудова інформаційних потоків, інших елементів. Взагалі є організації, що гостро реагують на всі зміни зовнішнього середовища. Тоді для кожного конкретного випадку має бути встановлена оптимальна частота організаційних перебудов. Сам же процес зміни визначають зовнішніми умовами.

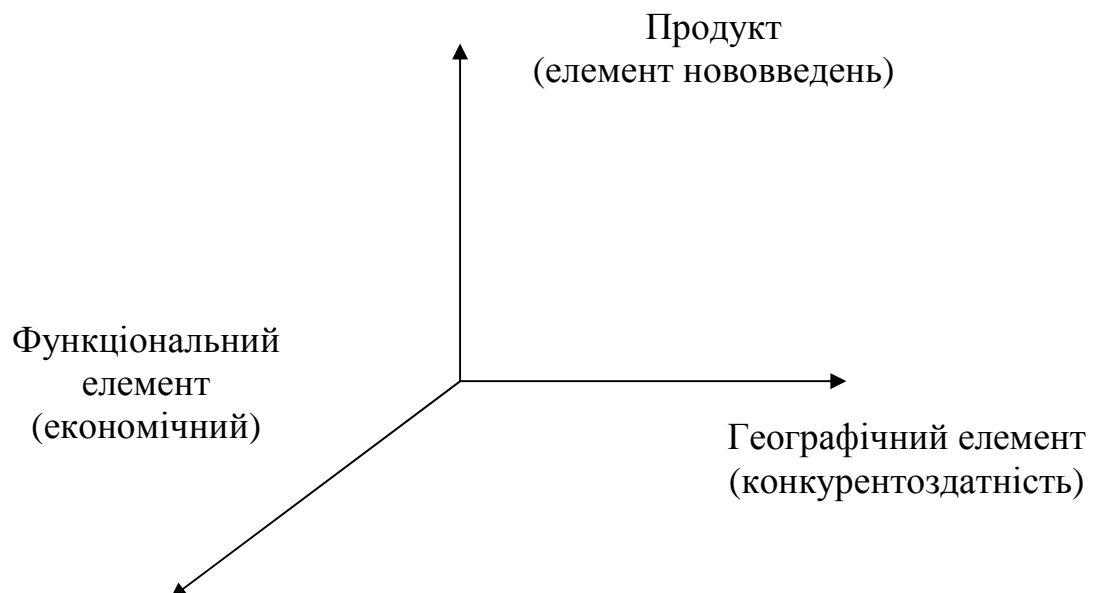


Рис. 2.1 – Тривимірність поведінки фірми в сучасних умовах

В теорії інститутів та інституційних змін Д. Норт показав, що організаційні фактори грають більш важливу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів (закони, Кодекси поведження, типи відносин і зв'язків, набори правил, процедур), що в свою чергу впливають на розвиток економіки. Інституційні зміни відбуваються повільно, тому що інститути – це результат історичних змін, що формують індивідуальне поведження.

Серед сучасних напрямків теоретичних розробок виділяють: реінжиніринг (перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробництва і управління); концепцію внутрішніх ринків корпорацій (перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства до внутрішньої діяльності корпорацій); теорію альянсів (інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання ресурсів і приводять до горизонтального об'єднання організацій) [14].

Таким чином, усвідомлюючи, що кожна організація не може існувати в змінному середовищі у статичному вигляді, а повинна адаптуватися до нього, слід перейти до розгляду життєвого циклу організації. Це обумовлено тим, що організації зароджуються, розвиваються, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Всі ці процеси протікають у часі. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація; оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити наступне: існують етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяють велику увагу в літературі щодо пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу [14].

Основні етапи життєвого циклу організації (створення, зростання, зрілість та занепад) зображені на рис. 2.2.

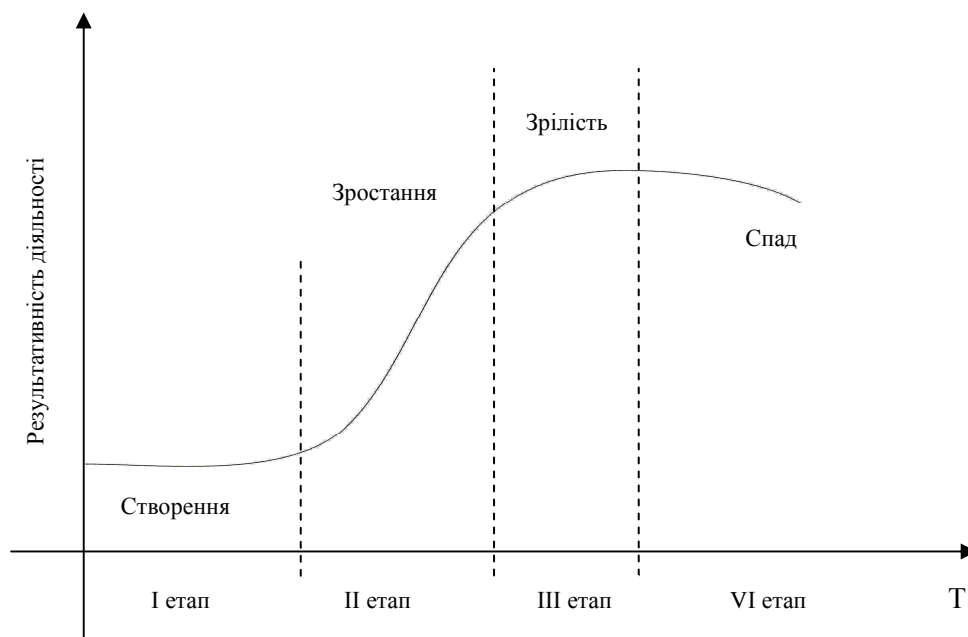


Рис. 2.2 – Життєвий цикл організації (у загальному вигляді)

На основі проведення досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально (табл.2.1) з характеристиками основних властивостей організації на кожному періоді її розвитку [11].

Таблиця 2.1 – Стадії розвитку організації

Стадії	Народження	Дитинство	Отроцтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
Фактори								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Первинні цілі	Виживання	Короткостроковий прибуток	Прискорений ріст	Систематичний ріст	Збалансований ріст	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консультант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структури, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі уваги	Місцевий	Секційний	Націо-нальний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний
Концентрація енергії	Новому	Конкуренції	Завоювання	Координації	Інтеграції, управлінні	Пристосуванні	Продовженні існування	Оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багатосторонній ріст	Централізація і автономність	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	Існування	Продажі, бюджет	За замовленням, спеціалізація	Складний, комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий
Метод управління	Одна людина	Мала група однодумців	Делегування	Децентралізований	Централізований	Колегіальний	Заснований на традиціях	Загальний, заохочувальний
Організація, модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціальна відповідальність	Соціальний інститут	Бюрократія	Наслідкування Фенікса

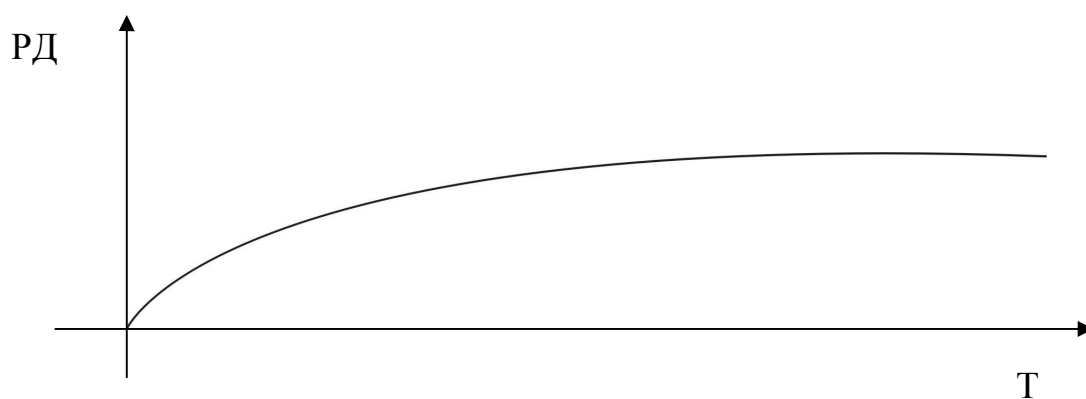
На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (табл. 2.2) [13].

Таблиця 2.2 – Управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства

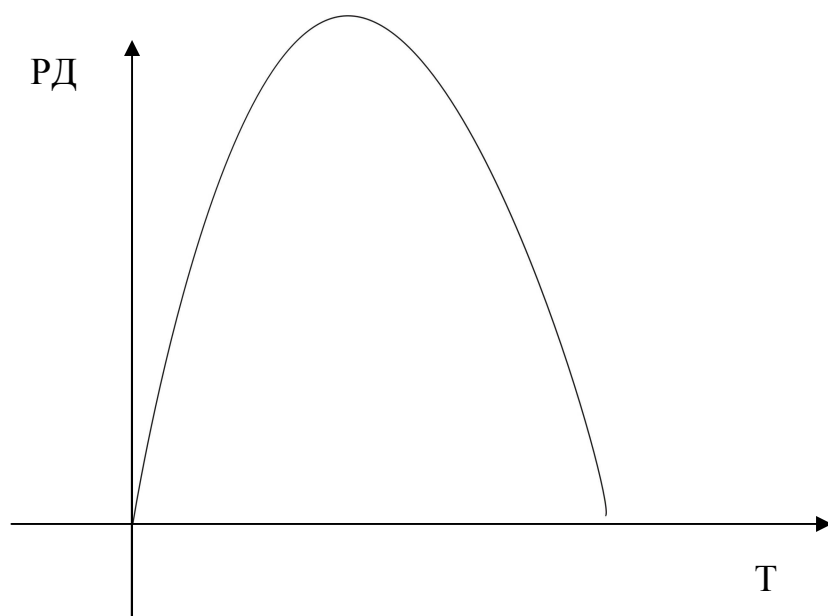
Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
1	2
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства. Головна ціль – виживання «на ринку». Організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку. Основне завдання – вихід «на ринок», перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар’єрів „входу”.
Прискорення росту	Головна мета – короткостроковий прибуток та прискорене зростання. Основне завдання – закріплення «ринку». Організація праці – спрямування на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв’язків виробничого процесу.
Уповільнення росту	Головна мета – систематичний, запланований ріст та формування індивідуального іміджу. Основне завдання – зростання за різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар’єрів „входу”, закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технологічної бази, тенденція загального зниження рентабельності.
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, продуктивність використання ресурсів. Головна мета – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на довготривалий відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу.
Занепад	Головна ціль – забезпечення зростання оновлення всіх функцій підприємства за рахунок колективізму. Основне завдання – омолодження. Організація праці – впровадження найсучасніших досягнень наукової організації праці (НОП).



Тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств – різні, як і види кривих життєвого циклу (рис. 2.3).

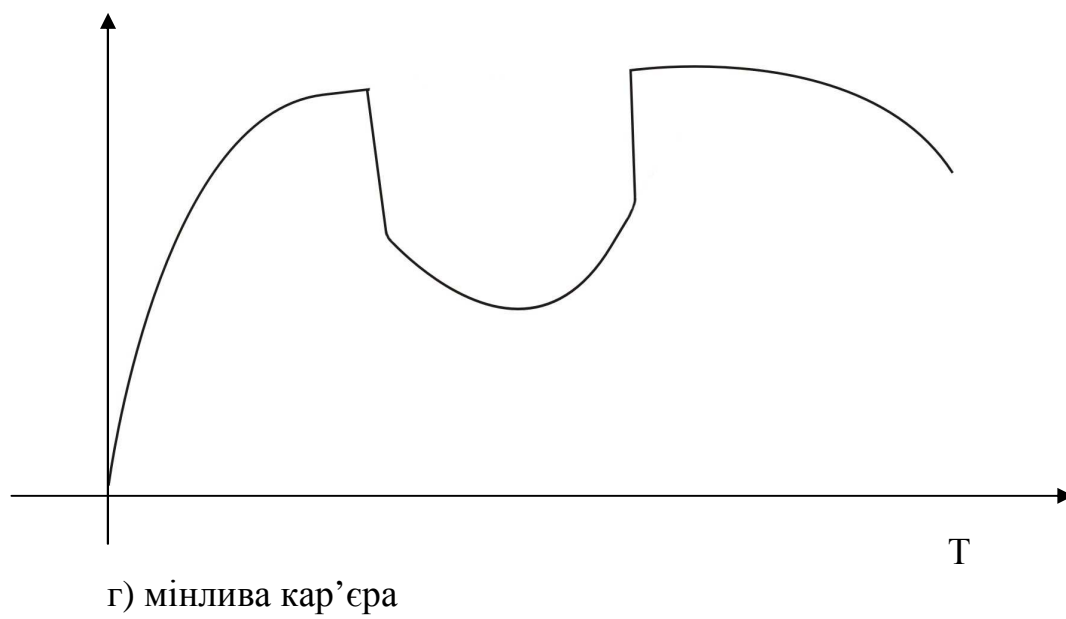
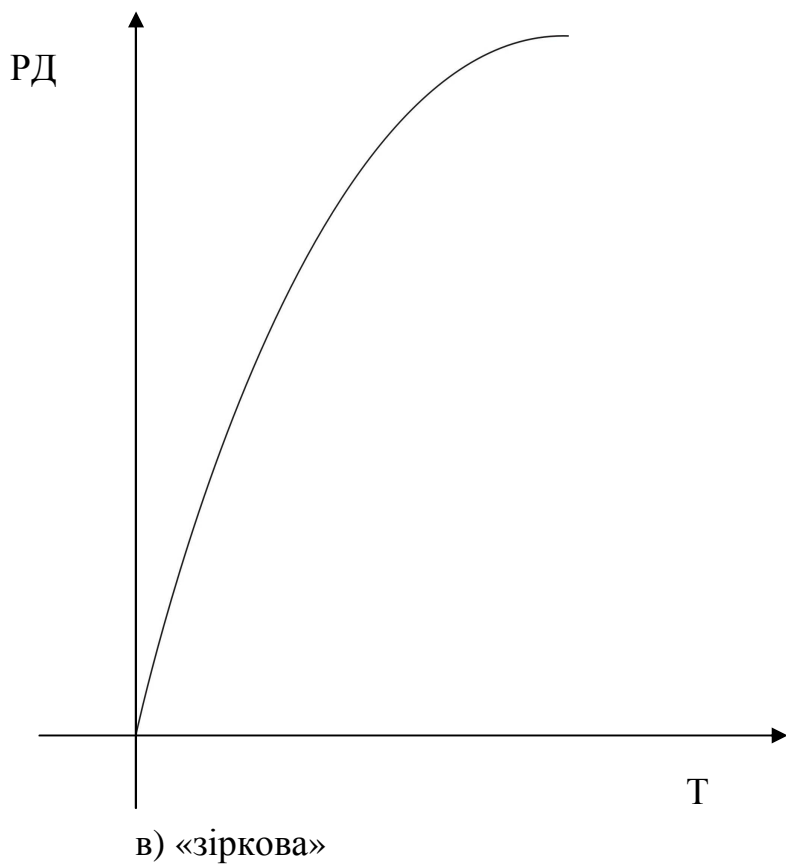


а) середній успіх

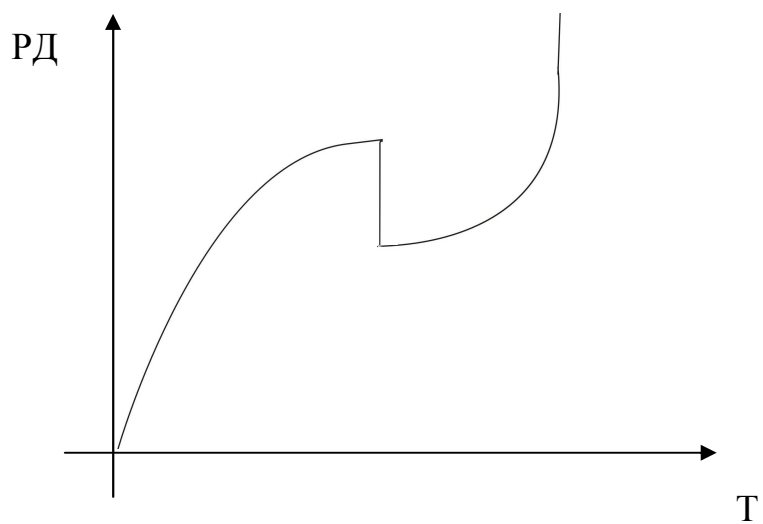


б) карколомний успіх – занепад

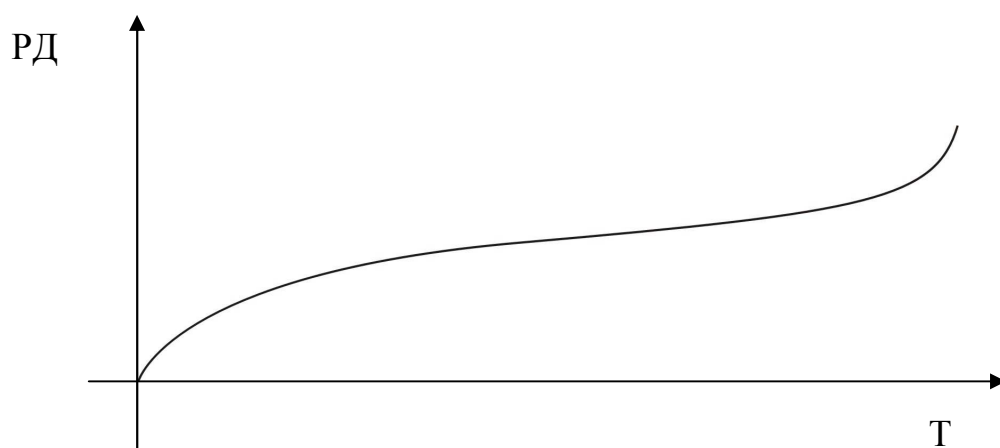
Рис. 2.3. – Графічне зображення видів життєвого циклу організацій



Продовження рис. 2.3



д) різкий занепад та відновлення



е) запізнене визнання

Продовження рис. 2.3

Мета підприємства (як головна, так і проміжна) залежить від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 2.3).

Табл. 2.3 – Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

№ п/п	Стадії життєвого циклу	Головна мета підприємства	Проміжна мета підприємства
1	Народження	Виживання	Вихід на ринок
2	Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення положення «на ринку»
3	Юність	Прискорене зростання обсягу продажу та прибутку	Захоплення своєї частини «ринку»
4	Рання зрілість	Постійне зростання обсягу діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння нових, додаткових напрямів діяльності)
5	Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
6	Старіння	Збереження позиції	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7	Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Не менш цікавим є питання зміни ефективності формування функціонування й розвитку організації на протязі її життєвого циклу в діапазоні основних конфігурацій, що визначаються комплексом різноманітних факторів розвитку (рис. 2.4).

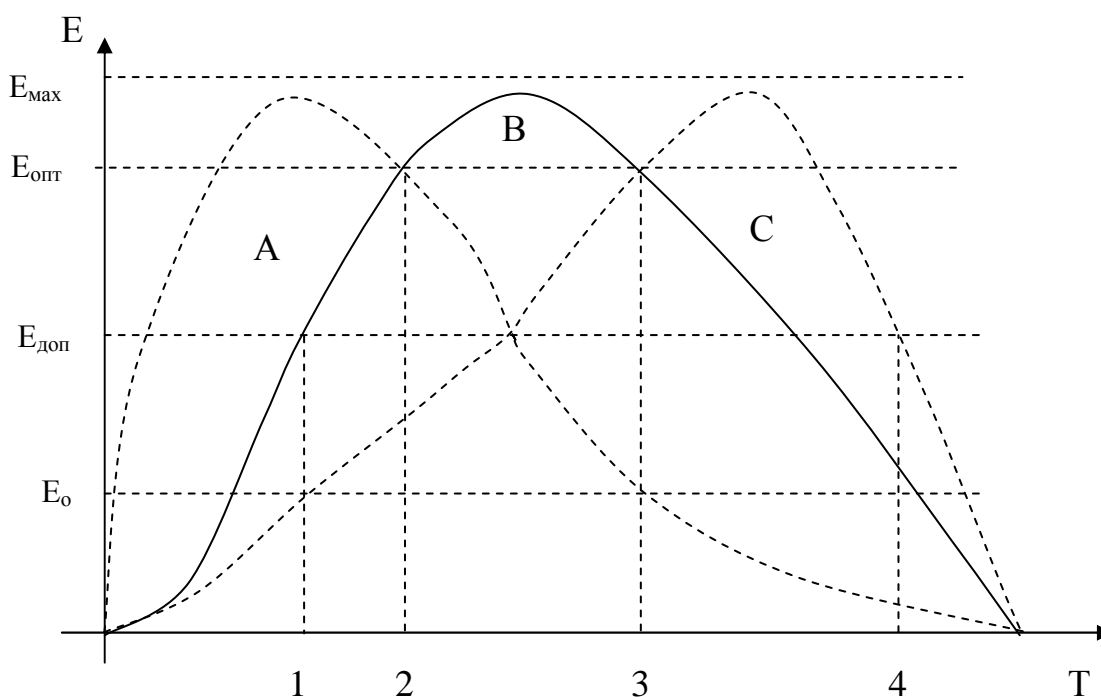


Рис. 2.4 – Модель зміни ефективності

Конфігурація А відповідає форсованому на студії становлення підвищенню ефективності функціонування організації, з поступовим її наступним зменшенням, що обумовлене, як правило, закладеною орієнтацією. Це характерне для спеціалізованих організацій, стійко позиціонованих в стрімко розвиваючих та швидко відпрацьованих системах товарів і послуг перспективно-обмеженого попиту (венчурні організації).

Конфігурація С відображає поступове підвищення ефективності на стадії становлення й розвитку організації з стрімким підйомом і різким падінням ефективності її діяльності (резервні організації для її функціонування в кон'юктурно вигідний період). Відпрацювавши потенціал такого періоду, ці організації, як правило, цілеспрямовано і швидко ліквідуються або „згортаються”, вивільняючи ресурси для створення нових, можливо подібних організацій.

Конфігурація В відображає найбільшу конструктивну модель розвитку життєвого циклу організації, що обумовлена цілим рядом факторів. Перш за все така конфігурація максимально використовує увесь потенціал підвищення ефективності організації (площа епюри В), що є головною метою її функціонування, аналогічна оцінка безпосередньо виникає зі співставлення площі епюр допустимої та оптимальної ефективності, розрахованих в проекціях точок 1-Едоп-4 та 2-Еопт-3. Таке співставлення показує переваги конфігурації В за стійко виявленими залежностями, що характеризують ефективність розвитку на протязі життєвого циклу організації. Конфігурація В – цілеспрямована оптимізована модель функціонування й розвитку організації на протязі її життєвого циклу, що суттєво підвищує керованість.

Таким чином, огляд теоретичного й практичного досвіду роботи дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємства залежать від періодичної й планомірної зміни мети, кадрового складу і керівництва організацією.

З розвитком організації (внаслідок змін в оточенні підприємства) розвивалися і конкурентні стратегії підприємства [12, 14, 15].

### **«Стратегія піонера»**

Піонерами ринку є компанії, що ініціюють його появу та розвиток за рахунок створення принципово нового товару й запровадження нової маркетингової стратегії або розробки нових технологій, які суттєво зменшують виробничі витрати або підвищують доступність товару. Такі фірми використовують „право першого ходу” і можуть при його правильному використанні перетворитися на лідерів ринку.

Переваги стратегії: наглядна відмінна перевага; вище ціни; витрати переключення; економія, зумовлена накопиченими знаннями та зростанням масштабів виробництва. Але треба діяти швидко й масштабно, щоб заздалегідь забезпечити конкурентні переваги. «Стратегія піонера» передбачає початкове зосередження зусиль на одній ніші ринку із наступним масовим розгортанням дій (тобто від орієнтації на певну нішу – до масового ринку; від стратегії освоєння – до стратегії глибокого проникнення).

Для захисту своєї позиції та максимального використання переваг стратегії піонера можна використати наступні „підтримуючі” стратегії: найкращий захист – напад; позиційна оборона; захист флангів; попереджувальні оборонні дії; відбивання атаки; мобільна оборона; змушене скорочення [7].

### **Претендент на лідерство**

Претендентами на лідерство називають компанії, які прагнуть перевершити провідного на цей момент товаровиробника та зайняти його місце. Напад на лідера має бути ретельно підготовлений, оскільки лідер має вищу норму прибутку, а отже – достатньо ресурсів не лише для самооборони, а й для проведення „бойових дій” проти конкурентів. Простіше атакувати лідера на стадії розвитку ринку (тобто «піонера»), коли він не в змозі протидіяти рішучим діям конкурента.

До того ж претендент має певні переваги перед «піонером», який поклав на себе усі початкові ризики. До найбільш поширених прорахунків «піонерів» належать: маркетингові помилки; товарні прорахунки; застосування застарілих технологій; обмеженість ресурсів.

На ранній стадії розвитку ринку найефективнішою стратегією претендента на лідерство є пошук нових сегментів ринку та пропозиція нових модифікацій (нові сегменти ринку; нові якості товару; фронтальний «наступ»; флангова «атака»; спроба «оточення»; «партизани» в тилу ворога; обхідний маневр) [7].

### **Компанії, що прагнуть зайняти єдину ринкову нішу**

Всі успішні маркетингові стратегії орієнтовані на займання ринкової ніші. Проте, якщо великі компанії прагнуть зайняти декілька їх, то невеликі компанії, які дотримуються цієї стратегії, прагнуть зайняти одну – єдину нішу, що значно ускладнює їх життя. Стратегія «єдиної ніші» життєздатна на етапах виникнення та росту.

Життєздатна стратегія зайняття «ніші» передбачає виконання кількох вимог: наявність окремої «ніші»; наявність особливої структури витрат; відсутність стратегічного інтересу в конкурентів; відсутність потенціалу «ніші»; довгострокова стабільність. Коли розвиток ринку наближається до стадії зрілості, ймовірність дотримання цих вимог зменшується [7].

Незважаючи на те, що кожний ринок має свій унікальний характер і структуру, є досить багато загального в прояві конкуренції від ринку до ринку, і тому з'являється можливість використання єдиного аналітичного апарата для виявлення природи й інтенсивності конкуренції.

Згідно з дослідженнями відомого англійського вченого в сфері конкуренції М. Портера, стан конкуренції на визначеному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами (рис. 2.5) [15].



Рис. 2.5 – Модель п'яти сил конкуренції (за М. Портером)

1. Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
2. Конкуренція з боку товарів, які вироблені фірмами інших галузей, що є замінниками і конкурентоздатні за ціною;
3. Загроза входу в галузь нових конкурентів;
4. Економічні можливості та торговельні здібності постачальників;
5. Економічні можливості та торговельні здібності покупців.

Представлена модель М. Портера є зручним концептуальним інструментом для діагностики конкурентної напруги на ринку і визначення важливості та сили кожної з конкурентних сил, а її використання показує, як ці п'ять сил взаємодіють між собою, створюючи цілий спектр обставин, які називають конкуренцією.



Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності, на ринку використовують поняття „стратегічний потенціал” та „конкурентний статус” підприємства.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства обґрунтовують на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його цілеспрямованості. Згідно з цим підходом підприємство розглядають як систему ресурсів, яка вступає до взаємодії та обумовлює досягнуті результати. Основними видами ресурсів є: технічні, кадрові, просторові, інформаційні, фінансові та ресурси організаційної структури [14].

Потенційні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства. Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства (КСП). Цей статус характеризує можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення визначених конкурентних переваг, тобто оцінює ресурсну підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань, окреслює сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг і оцінюється в долях одиниці [40], наприклад:

$0 < КСП \leq 0,4$  - слабка позиція;

$0,5 < КСП \leq 0,7$  - середня позиція;

$0,8 < КСП \leq 1,0$  - сильна позиція.

Таким чином, ми підійшли до тенденції організаційних змін сьогодення з поглядом у майбутнє [3, 6]. В історичній ретроспективі можна простежити три фази фундаментальних змін в організаціях: перша фаза – відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління в професію; друга фаза – поява командно-адміністративних організацій з вертикальною підпорядкованістю і високим рівнем централізації; третя фаза – перехід до організацій з перевагою горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних

технологій, що базуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень [8].

Період, що ми зараз переживаємо, характеризується змінами, що стали нормою. Сьогодні всі змирилися з „неминучістю” змін. Управляти змінами не можна, але їх можна випередити. Тому нині відбувається перехід від організаційної раціоналізації, заснованої переважно на накопичуваному досвіді, до всебічного застосування тимчасових знань, знань „на стику”, інформаційних мереж, комп’ютерної освіти. Активізується інтеграція в управлінні шляхом утворення асоціативних структур, альянсів. Набувають силу процеси комплексної реструктуризації з переходом до організацій із внутрішніми ринками, скорочення розмірів організаційних ланок, організаційного самонастроювання. Все це покликано забезпечити ліквідацію протиріч і антагонізмів у функціонуванні сучасних організацій, що стримують ефективне використання виробничого й інтелектуального потенціалу [5, 9]. Крім того, на передній план виходять такі вимірники, як: інтелектуальний потенціал; задоволеність споживачів; соціальний прибуток; організаційна культура. Такі критерії орієнтовані на перспективу.

Потрібні організації – лідери змін. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, він шукає їх і знає як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої діяльності організації. Для цього необхідні:

- політика, спрямована на створення майбутнього;
- методика пошуку і прогнозування змін;
- стратегія впровадження змін у внутрішній і зовнішній діяльності організації;
- політика, що дозволяє врівноважити зміни та стабільність (політика, що створює майбутнє; організована ліквідація; планове удосконалення; використання успіху; ініціювання змін; «вікна» можливостей; пілотний проект; зміни і стабільність).

Зміни і стабільність – це два полюси. Чим краще пристосування до змін, тим сильніше потреба в стабільності, тим сильніше потрібно врівноважити швидкі зміни деякою незмінністю. Досягнення такої рівноваги – одна з головних задач майбутнього [14].

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Сутність наукового управління.
2. Принципи організації А. Файоля.
3. Бюрократична теорія організації.
4. Характеристика організації „Система 4” Лайкерта.
5. Теорія Гласієра.
6. Теорія організаційного потенціалу.
7. Теорія інститутів та інституційних змін.
8. Сучасні напрямки теоретичних розробок.
9. Етапи життєвого циклу організації.
10. Характерні риси стадії розвитку організації.
11. Управління на стадії життєвого циклу підприємства.
12. Характеристика стратегії піонера.
13. Характеристика стратегії претендента на лідерство.
14. Характеристика стратегії компанії, що прагне зайняти єдину ринкову нішу.
15. Характеристика конкурентних сил (за М. Портером).
16. Розкрийте поняття „стратегічний потенціал” підприємства.
17. Опишіть систему ресурсів, які використовують на підприємстві.
18. Розкрийте поняття «конкурентний статус підприємства».
19. Охарактеризуйте основні принципи політики змін.
20. Що таке «пілотний проект»?
21. Охарактеризуйте фази фундаментальних змін в організаціях XX-го століття.
22. Що таке «організована ліквідація»?
23. Розкрийте принцип політики змін „Вікна можливостей”.

### Рекомендована література

1. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М.: Из-во МГТУ им.Н.Э.Баумана, 1998. – 332 с.
2. Г. Мильор. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла / Пер. с англ. – М.: Автор, 1993 – 340 с.
3. Гибсон Д., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Организация: поведение, структура, процессы. Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФА – М, 2000. – 622с.
4. Гончаров В. В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. – М.: МНИИПУ, 1998. – 96 с.
5. Грейсон А., О'Дейл. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
6. Гуняр Ф., Келли Д. Преобразование организации. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
7. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегия / Под ред. Ю.Н.Каптуревського. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
8. Друкер П. Эффективное управление. – М.:ФАИР – Пресс, 1998. – 288 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке – М.: Изд. дом. «Вильямс», 2000. – 272 с.
10. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М.: Економіка торговельного підприємства – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
11. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 336 с.
12. Минго Д. Секреты успеха великих компаний: 52 истории из мира бизнеса и торговли. Пер. с англ. – М.: Филинь; СПб.: ПитерПресс, 1995. – 249 с.
13. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства». ч 1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
15. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 496с.

### **Глава 3. Організація управління підприємством. Управлінські моделі**

***Стислий опис глави:** Порядок заснування підприємства. Засновницькі документи та їх підготовка. Статутний фонд і його формування. Державна реєстрація. Припинення діяльності підприємств бізнесу. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Елементи проектування організації. Головні форми проектування організації. Особливості різновидів структур управління. Нові форми структури організації. Процес організації управління та його складові. Принципи організації управління. Суть діяльності організації. Взаємозв'язок елементів управління. Основи реструктуризації управління. Американські теоретики про теорії моделей. Цінові управлінські моделі. Моделі організації як об'єкта управління. Поведінкові та адміністративні моделі організації.*

#### **3.1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства**

Заснувати власну справу може будь-яка людина. Для цього повинна бути ідея, яка буде закладена в її основу. Ідея є відправною точкою підприємницької діяльності. Вибір діяльності – складний процес. Виділяють сфери видів діяльності: виробництво, послуги, ідеї (інтелектуальне виробництво); комерційна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність. Ідея та вид діяльності пов'язані між собою, але ще необхідно підібрати форму організації та стадії функціонування підприємства (рис. 3.1)

Налагодити власну справу можна організацією або створенням: індивідуального підприємства (з правом або без права юридичної особи, як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності); приватного підприємства або сімейного; стати засновником товариства; купити існуюче підприємство; купити контрольний пакет акцій; застосувати франчайзинг [1].

Після цього необхідно виконати цілий ряд робіт з юридичного оформлення організації. Роботи умовно ділять на етапи затвердження організації та реєстрації організації (для індивідуальної форми підприємництва без створення юридичної особи етапи співпадають). Початковий етап утворення підприємства дуже відповідальний: визначення місії; формування цільових орієнтирів; обрання сфери діяльності; визначення мети; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; прогнозування потенціалу; побудування моделі узгодження інтересів учасників діяльності підприємства; оцінка стратегії

діяльності підприємства. Після його закінчення починається підготовчий етап утворення підприємства. Його складові: створення установчого договору та складання статуту підприємства; визначення юридичної адреси; складання пакету протоколів про наміри співробітництва; узгодження перспективи роботи з банком та його вибір; затвердження пакету установчої документації. Усі копії реєстраційних документів необхідно завірити нотаріально. Етап заснування у випадку акціонування (або вкладників) містить виконання наступних робіт: розробка засновницьких документів; проведення зборів засновників; формування статутного фонду; представлення засновницьких документів на реєстрацію.

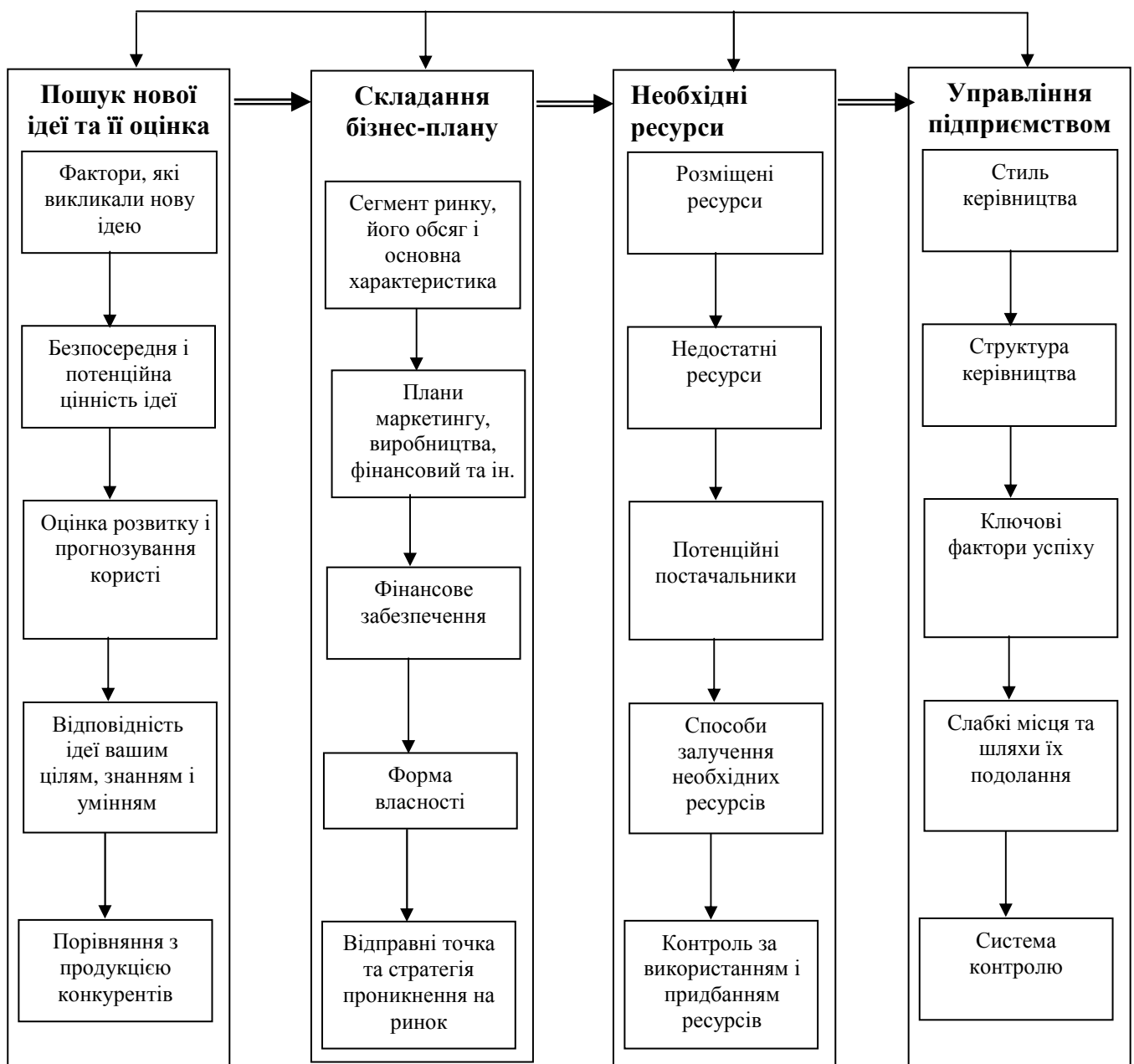


Рис. 3.1 – Стадії функціонування підприємства бізнесу

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства [20, 21, 22, 23]; проте процедура їх утворення в основному однакова для всіх. Засновницькі документи поділяють на: основні (визначаються законодавством і, звичайно, складаються зі Статуту та засновницького договору) і додаткові (встановлюють місцеві органи реєстрації і являють собою різні довідки).

Статутний капітал (фонд) організації визначається юридичною формою підприємства. Порядок його формування має специфічні особливості для індивідуальних та колективних підприємств. В першому випадку статутний капітал формують, як правило, за рахунок власних коштів. Він не фіксований законодавством. В другому випадку статутний фонд формують на основі пайової, дольової або акціонерної власності. Строки, розмір, порядок внесення вкладів кожного засновника (учасника) в статутний фонд обумовлюють в засновницьких документах.

При створенні статутного фонду в товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю (згідно з діючим законодавством) необхідно мати статутний фонд у розмірі 625 мінімальних заробітних плат, встановлених на момент реєстрації. Засновники зобов'язані сформувати 30 % статутного фонду, для чого в банку відкривають тимчасовий рахунок, а повна сума статутного фонду повинна бути внесена на протязі одного року з моменту реєстрації. Надалі, в процесі діяльності його можна збільшувати або зменшувати, але він не повинен бути менше 625 мінімальних зарплат.

На практиці можливий перехід від державного підприємства до акціонерних товариств. Цей процес може здійснюватись за напрямками: через оренду з поступовим викупом; шляхом корпорації; через створення акціонерного товариства фізичними або юридичними особами з метою мобілізації інвестиційного капіталу.

Реєстраційний етап утворення підприємства має наступні складові: формування пакета реєстраційної документації (рішення власника майна про створення суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) або засновницький

договір; статут; реєстраційна картка; документ, що підтверджує сплату реєстраційного збору; завірена нотаріально копія свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи, якщо вона є одним зі співвласників. Паралельно йде постановка на облік у податкових органах); внесення необхідної суми статутного фонду та обов'язкових платежів; отримання свідоцтва про реєстрацію; отримання коду та печатки; постановка на облік у статуправлінні; реєстрація у податковій адміністрації та пенсійному фонді; відкриття рахунку в установі банку. З моменту отримання свідоцтва про реєстрацію підприємство набуває статусу юридичної особи.

Конкуренція, що відбувається на ринку, призводить деякі фірми до банкрутства [17, 19]. Припинення діяльності підприємства здійснюють через реорганізацію або ліквідацію [23]. Через реорганізацію: злиття; приєднання; поділу; виділення та перетворення. Через ліквідацію: згідно з рішенням суду; за особистою ініціативою; після закінчення строку функції оновлення або досягнення мети; за рішенням вищого органу.

Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія через публікацію в офіційній пресі інформації щодо ліквідації. Майно підприємства, його кошти після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці співробітників розподіляють між засновниками. Спори щодо оплати праці розглядають у судовому порядку. Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія через публікацію в офіційній пресі інформації щодо ліквідації. Майно підприємства, його кошти, після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці працівників розподіляють між засновниками. Спори розглядають в судовому порядку. Ліквідацію підприємства вважають завершеною з моменту занесення запису до державного реєстру.

### **3.2. Методологія проектування системи управління**

Організацію характеризують наступні загальні ознаки: визначення її характеру кадрами та менеджментом; об'єднанням процесів, які без цього взаємодіють неефективно; збереженням запланованого порядку процесу;



визначенням залежно від процесу гнучкістю, що забезпечує функціонування системи в змінних умовах; єдністю робочих процесів і процесів управління як результату розумного поділу праці [17, 24].

Організація – це єдність стану і процесу, оскільки забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама лише відносно стабільна внаслідок постійного розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, ситуаційних чинників. Виділяють чотири групи таких чинників: стан зовнішнього середовища; технологія роботи всередині організації; стратегія підприємства по відношенню до її цілей; поведінка працівників [3, 10, 17].

Основа сучасного уявлення про організаційний проект бере початок з бюрократичної моделі, що ґрунтується на легітимній формальній системі влади (М. Вебер – п'ять ознак ідеальної бюрократії).

Д. Вудвард першою виявила зв'язок між технологією та проектуванням організації. А. Чендлер сформулював принцип, відповідно до якого проектування організації повинно відповідати стратегії, обраній фірмою.

П. Лоуренс та Д. Лорч довели, що кожен організаційний підрозділ має своє власне середовище і реагує на нього, а також запропонували параметри визначення ступеня диверсифікації.

Вибір організаційної структури, таким чином, залежить від впливу ряду факторів. Найбільш значущими з яких є: розмір підприємства та ступінь диверсифікації його діяльності; геоекономічна характеристика підприємства; стратегія, що реалізується підприємством; торгівельно-технологічний процес; характеристика впливу зовнішнього середовища; стосунки на підприємстві управлінців та працівників [17].

При цьому необхідно враховувати норму керованості й контролю (кількість фахівців, підпорядкованих одному керівнику). При зростанні організації утворюються нові рівні управління й структурні підрозділи. Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає необхідні вертикальні й горизонтальні зв'язки, розподіл елементів управління („управлінський хрест”).

Вертикальний розподіл визначають числом рівнів управління, а також їх підпорядкованістю і директивними відношеннями. Горизонтальний розподіл визначають за галузевою ознакою. Він може бути зорієнтований на: підпроцеси промислового виробництва; вироби, що виготовляють; просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює: розподіл задач між підрозділами; їх компетентність у вирішенні визначених проблем; загальну взаємодію цих елементів.

Основні закони раціональної організації: впорядкування задач згідно з найважливішими точками процесу; приведення управлінських задач у відповідність з принципами компетентності і відповідальності; обов'язковий розподіл відповідальності; найкоротші шляхи управління; баланс стабільності циклічно повторювальних дій.

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох сфер життєдіяльності організації: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок в організації та координації; масштаб керованості та контролю; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація.

Схема організаційної структури управління відбиває статичне положення підрозділів і посад, характер зв'язків між ними (формальна організація). Число вертикальних рядів підрозділів вказує на кількість рівнів управління організації [10].

Розрізняють зв'язки: лінійні (адміністративне підпорядкування); функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування); міжфункціональні, або коопераційні (між підрозділами одного рівня).

В залежності від характеру зв'язків виділяють декілька основних типів організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична; множинна. З багатьох інших:

конгломератна; філіальна; адаптивна; венчурна; проектна. Кожна зі структур управління має як переваги так і недоліки. Роботи згаданих структур дозволяють знайти критерії їх оптимального використання.

Сьогодні продовжуються пошуки та експерименти з новими формами проектування організації: групова, віртуальна, навчальна та інші.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, приведемо недоліки в роботі оргструктур більшості українських підприємств:

- надмірна замкненість структурних підрозділів на перших керівниках з неминучим зниженням ефективності управління в зв'язку з перевантаженням;
- наявність великої кількості заступників директора з розмитими та перехресними діапазонами відповідальності;
- неадекватна інформаційна підтримка комерційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства;
- недостатня або структурно розмита робота з персоналом (відділ кадрів, відділ роботи з персоналом; відділ праці та заробітної плати та ін.);
- відсутність або формальна наявність життєво-необхідних фінансово-економічних підрозділів і керівників, які відповідають за результати фінансово-економічної діяльності підприємства;
- відсутність служби управління змінами, яка орієнтує організацію до конкретного моменту часу на вимоги зовнішнього середовища [17, 18].

Наведені вище фактори свідчать про те, що більша частина завдань залишається невирішеними, оскільки відповідальної особи нема взагалі, або таких керівників забагато.

Найважливіші принципи, яким повинні відповідати ефективні організаційні структури і функції підприємства:

- співвідношення генеральної мети реорганізації (розвитку) підприємства з ланцюжком переходу від мети організації до її

- структури (мета → стратегічна концепція розвитку → стратегія розвитку організаційної структури → організаційна модель → організаційний проект → організаційна структура підприємства);
- адаптованість структури і функцій, тобто здатність ефективного пристосування до нових завдань та умов їх вирішення;
- забезпечення оптимального рівня централізації керівництва фірмою, як правило із зниженням числа зв'язків, замкнених на першого керівника, і чіткого розподілу функцій директора з виробництва й головного інженера;
- системне використання концепції проектного менеджменту з глибоким відпрацюванням початкової (передінвестиційної) фази проектів;
- наявність системи управління якістю;
- створення цілісної системи корпоративного й виробничого планування;
- системне використання сучасних інформаційних технологій;
- розвинута система маркетингу;
- наявність підрозділу по зв'язках з громадськістю;
- створення системи персональної відповідальності за реалізацію кожної функції (встановлюють одного відповідального – того, хто її здійснює);
- структура повинна забезпечувати стандартний рівень керованості (кількість філіалів та інших структурних підрозділів, що замкнені на керівника -  $3 \div 5$ ; кількість підлеглих -  $3 \div 12$ ; забезпечення сумісництва посад по вертикалі й по горизонталі на всіх рівнях з коефіцієнтом сумісництва для апарату керівництва на рівні  $0,8 \div 0,85$ );
- наявність гнучкої комерційної служби, організованої за регіональним та продуктивним принципами з повноваженнями і відповідальністю за прийняті рішення з продажу і закупівель;

- створення служби управління змінами;
- введення посади директора-адміністратора з передачею йому всіх допоміжних та обслуговуючих підрозділів;
- часткове винесення за межі фірми задач, що потребують значних витрат і висококваліфікованих кадрів (маркетингові дослідження, трастове управління тимчасово вільними ресурсами, заходи з податкового планування, управління майном, розробка бізнес-планів інвестиційних проектів).

Також необхідно висвітлити питання оптимізації організаційної структури, яку розглядають як приведення її при взаємодії з ринком у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятої стратегії [2]. Оптимізація організаційної структури змінює ефективність підприємства наступним чином (рис. 3.2):

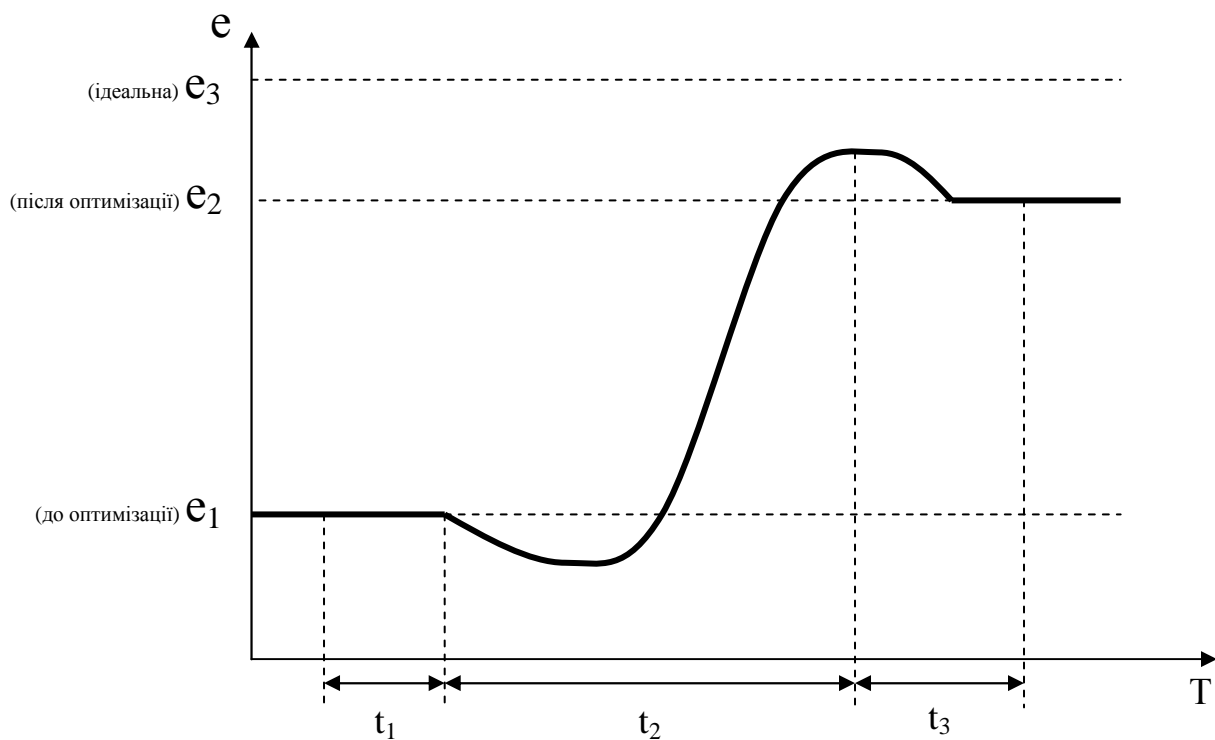


Рис. 3.2 – Змінювання ефективності підприємства при оптимізації оргструктури ( $t_1$  - етап діагностики та вироблення рекомендацій;  $t_2$  - етап впровадження змін;  $t_3$  - етап адаптації).

Ідеальна ефективність недосяжна за будь-яких обставин. При всякій оптимізації з перебігом часу відбувається часткове повернення до старих методів роботи і взаємодії. Це об'єктивний процес.

### **3.3. Елементи управління підприємством та їх взаємозв'язок**

На кожне підприємство як відкриту систему внутрішнє і зовнішнє середовище здійснює різноманітний вплив. Для того, щоб утримати цілісність та здатність функціонувати, система управління підприємства відповідає на нього певною протидією у визначений час. Зміст процесу управління характеризують наступною спрямованістю управлінського впливу: визначення норм і критеріїв ефективності та обмежень. Основні елементи управління підприємством: стратегія; структура; системи; склад персоналу; стиль; сума навичок; спільні цінності. Елементи управління поділяють на: жорсткі (стратегії; структура; системи) та м'які (склад персоналу; стиль; сума навичок; сумісні цінності). Існують результативний та дієвий підхід до управління підприємством. Дослідження процесів управління виробництвом складається з етапів: постановка задачі й визначення мети дослідження; обстеження форм і методів управління виробництвом з оцінкою й порівняльним аналізом; визначення „вузьких” місць в управлінському процесі; визначення позитивних і негативних факторів впливу на управління в організації; пошук критеріїв оцінки ефективності управління; розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності; експериментальна перевірка [10, 17].

Сучасні принципи управління поділяють: на загальні (принцип поєднання демократизму й доцільного економічного централізму; досягнення високої економічної ефективності в будь-якій діяльності; принцип стимулювання; єдиноначальності; принцип науковості; принцип правильної розстановки кадрів і підготовки; інтегрованості; принцип відповідності та ін.) та спеціальні (найважливішим з них є принцип забезпечення прибутковості бізнесу в поєднанні з максимальним добробутом працівників підприємства; принцип пріоритету споживача, висока якість і доступні ціни і т. інше).

Перший елемент організаційної діяльності – спеціалізація робіт. Для уникнення проблем, пов'язаних зі спеціалізацією, існують альтернативні підходи: ротація робіт; укрупнення технологічних операцій; урізноманітнення процесу роботи; зміна характеристики роботи та методів робочих груп.

Другий елемент організаційної діяльності – структуризація, тобто групування робіт за певною логікою (функціональний поділ та поділ за продукцією, за споживачами, за розміщенням).

Третій елемент організаційної діяльності – звітність (для відображення субординації та управлінської норми, вертикальної та горизонтальної організації).

Четвертий елемент організаційної діяльності – повноваження (делегування, децентралізація та централізація).

П'ятий елемент організаційної діяльності – координація [4].

Центральний елемент організаційного механізму – структура управління, яка поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторону діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки і за допомогою якої досягається стійка система службових взаємовідносин між структурами й працівниками апарату управління. Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що визначає поділ праці та службових обов'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Структуру управління поділяють: по горизонталі – на окремі ланки; по вертикалі – на ступені управління. Звідси структура управління – це кількість і склад ланок та ступенів управління. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації; основою горизонтальних є професійні відносини, коли кожний структурний підрозділ (працівник) має професійні зв'язки з іншими підрозділами, але отримує розпорядження тільки зверху.

Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємстві формують відповідні види організаційних структур: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, матрична, дивізійна та інші.

В залежності від конкретних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (ситуації) підприємство проводить організаційні зміни [7], тобто реструктуризацію системи управління: реорганізацію та реінжиніринг [9, 11, 13, 14, 15, 16, 25, 29, 30].

Реорганізація передбачає визначений алгоритм дій:

- підготовка (створення реорганізаційної групи та розробка плану дій);
- збір інформації та визначення проблем;
- вироблення й доведення до виконавців розв'язуваних проблем;
- організаційно-технічне проектування.
- соціальне проектування;
- перетворення.

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення й радикальна перебудова бізнесу. Виступає як один з головних інструментів антикризового управління. В реінжинірингу виділяють: реінжиніринг розвитку і кризовий.

Виділяють різні підходи до реструктуризації бізнес-процесів: удосконалення (послідовне поліпшення діяльності фірми); перебудова (позбуваються ефективних процесів із заміною на нововведення, яке вписується в існуючу організацію і технологію); саме реінжиніринг (радикальні перетворення в існуючих технології і організації з переходом на якісно новий рівень бізнесу).

Реінжиніринг передбачає визначений алгоритм дій:

- постановка мети та завдань;
- створення моделі існуючої фірми та бізнес-процесів;
- перепроєктування бізнес-проектів;
- розробка системи організаційної взаємодії персоналу;
- підготовка підтримуючої інформаційної системи;
- впровадження оновлених процесів.

Реінжиніринг вимагає виділення спеціального бюджету для його проведення.



### 3.4. Управлінські моделі

Наукове абстрагування найбільш характерних рис економічних явищ чи процесів (можливо через складання моделей), тобто через економічний підхід. Економетричну модель виражають в математичній формі (одержала поширення саме в США Я. Тинберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер – „моделі створення”; В.Леонтьев – аналіз „витрати - випуск” для дослідження міжгалузевих балансових зв’язків, об’єднана модель „модель відтворення” та „модель витрати-випуск”; концепція „дерева цілей” та „дерево рішень”; моделі „ефективності”; А. Етціоні – моделі „порівняльного аналізу”; Дж. Форрестер – моделі „виробничої динаміки”, коли поведінкова модель в основному визначається її структурою; послідовники Дж. Форрестера – Е. Роберті, Харфорд, Фоссетт – розвивали його моделі в прикладних напрямках: наукових дослідженнях енергетики військової промисловості) [4]. Ці роботи продовжують в області машинного імітування з побудованими моделями, коли можна з’ясувати, як взаємодіють елементи системи і як система еволюціонує [26,27,28].

На думку багатьох вчених всяку цілеспрямовану організаційну систему можна представити як типову модель цілеорієнтованої організаційної системи. Будь-яке підприємство є соціотехнічною системою, і в цій якості воно виступає як центр „інтересів”, з яким працівники зв’язують свої плани і надії. Підприємство також виступає як „центр договорів”, „центр дії”. Тобто підприємство як сукупність центрів в його організаційному просторі формується як „цілеорієнтована структура потенціалу і процесів”. Елементами системи потенціалу є персонал, засоби виробництва, виробничі потужності і запаси. Вона характеризується концептуальними припущеннями: у системі організації виділяють дві підсистеми – підсистему потенціалу (персонал і ресурси) і підсистему операційних процесів; як джерела дії виступають люди, а процес дії проявляється в спрямованому русі інформації, матеріальних і номінальних благ; прийняті персоналом рішення абсолютно раціональні,

погоджені, без збоїв устаткування, при абсолютній якості комплектуючих і матеріалів, ідеально навченим персоналом [17, 18].

Як і в моделі цілеспрямованої системи, модель організації як системи дії теж можна виділити дві підсистеми: систему потенціалу і систему дії. В ній виділяють три рівні процесів і три рівні результатів: перший – утворюють так звані робочі процеси, другий – наслідки, третій – відображення у соціальному і бізнес-просторі, який оточує підприємство. Контролюючи їх, ми отримаємо систему дій. Разом вийшло чотири елементи, за допомогою яких можна управляти організацією в цілому [5, 6, 12, 17].

Приклад соціально-орієнтованої системи – модель організації Пітерса, Уотермана, Паскаля і Атосам „7-S” (рис. 3.3).

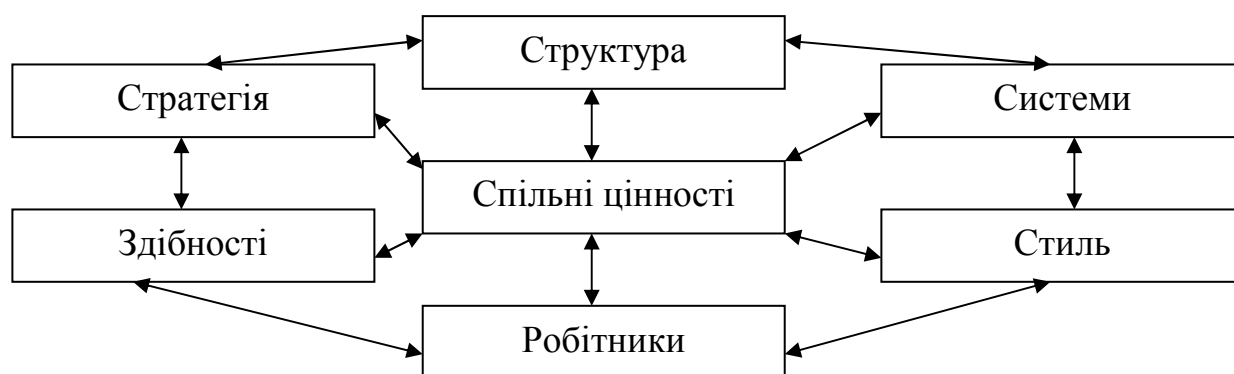


Рис. 3.3 – Модель організації „7-S”

В моделі організації „7-S” основу процесів функціонування в соціально-орієнтованій організації складають сполучні процеси: комунікації; прийняття рішень; рівновага (механізм адаптації й стабілізації організаційного цілого до умов, що змінюються) [4].

Також використовують моделі: управління за цілями (результатами) [4]; управління за бюджетом; менеджмент –аудит.

Розглянемо моделі організації як об’єктів управління. Вирішення проблем у процесах управління, що вимагають системного й комплексного

підходів немислиме без застосування моделей: теорії ігор; теорії черг; управління запасами; імітаційних; лінійного програмування і т. інше.

В теорії організації виділяють чотири типи моделей:

а) механістичної конструкції організації (підприємство – це механізм, що представляє собою комбінацію засобів виробництва, робочої сили, сировини й матеріалів);

б) організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці;

в) організації як складової ієрархічної системи із взаємодією з оточенням (її основа – загальна теорія систем);

г) підприємства як громадської організації, у діяльності якої зацікавлені різні групи як у середині так і за її межами (основа – теоретична концепція зацікавлених груп та стратегія обмеженої відповідальності).

В реальній дійсності немає організацій, що будували б свою діяльність у повній відповідності з якою-небудь однією моделлю. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших. Кожна модель, кожний елемент з перерахованих моделей, використовується у діяльності багатьох підприємств в тій мірі, наскільки це диктується ситуацією [17].

До поведінкових та адміністративних моделей організацій відносяться: модель управління працею робітників Ф. Тейлора; адміністративна модель організації А. Файоля; модель управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами (має три революційних по суті нововведення: розширення „кута аналітичного огляду”; відмову від „менеджменту примусу” на користь „менеджменту співробітництва”; введення в практику управління поняття „організаційного процесу” за особливої форми організації службових завдань); модель організації „Алмаз” Г. Лівітта.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Чому ідея є відправною точкою, з якої починають власну справу?
2. Обґрунтуйте вибір видів діяльності, закладених в статут.
3. Назвіть ідею, яка (на Вашу думку) є перспективною, якщо б Ви відкривали власний бізнес.
4. Якими шляхами можна започаткувати власну справу?
5. Які документи необхідно підготувати до державної реєстрації?
6. Яка процедура державної реєстрації?
7. Що таке статут підприємства?
8. Що таке засновницький договір?
9. Як створюється статутний фонд підприємства?
10. Як формується майно підприємства?
11. Як змінюється розмір статутного фонду різних підприємств?
12. Як припиняється діяльність підприємства?
13. Який порядок дії ліквідаційної комісії?
14. Які ситуаційні чинники впливають на проектування організації?
15. Які фактори впливають на побудову організаційної структури?
16. Дайте характеристику основних організаційних структур.
17. Які елементи проектування організації?
18. Охарактеризуйте бюрократичну модель організації.
19. Порівняйте переваги та недоліки ієрархічних та адаптивних структур управління.
20. Порівняйте переваги та недоліки централізованих та децентралізованих структур управління.
21. Охарактеризуйте проектну структуру управління.
22. Охарактеризуйте нові форми організаційних структур.
23. Розкрийте сутність процесу управління та його складових.
24. Особливості процесу управління.
25. Розкрийте систему принципів в управлінні: загальних та спеціальних.

26. Охарактеризуйте основні елементи організаційної структури.
27. Розкрийте переваги та недоліки спеціалізації.
28. За якими підходами здійснюється структуризація?
29. Охарактеризуйте складові частини звітності як елемента організаційної діяльності.
30. Розкрийте специфічні питання повноважень.
31. Обґрунтуйте необхідність координації в організації.
32. Розкрийте суть структури управління.
33. Охарактеризуйте взаємозв'язки елементів управління.
34. Реорганізація: етапи й методи.
35. Розкрийте суть реінжинірингу.
36. Визначте критерій структуризації ресторану для VIP-персон.
37. Розкрийте суть економетричного підходу до побудови моделей.
38. Розкрийте сторони та етапи побудови економетричного підходу.
39. Розкрийте суть теорії моделей американських теоретиків.
40. Цільові управлінські моделі. Охарактеризуйте їх.
41. Розкрийте суть моделей організації як об'єктів управління.
42. Охарактеризуйте поведінкові моделі організації.
43. Охарактеризуйте адміністративні моделі організації.
44. Модель організації «алмаз» Г.Лівітта.

### **Рекомендована література**

1. Барсук С.С. Підприємництво як основна організаційно-господарська ланка. – К.: КДТЕУ, 1991.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. Під ред. О.Д.Василика. – К.: «ВАЗАКО», 1997. – 998 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. Навч. посібник. – К.: «Кондор», 2002. – 654 с.

4. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М.: Изд-во МГТУ им.Н. Э. Баумана. 1998. – 332 с.
5. Генри Мильор. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла / Пер. с англ. – М.: Автор, 1993. – 340 с.
6. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. – М.: МНИИПУ, 1998. – 96 с.
7. Гуляр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
8. Економіка підприємства: Підручник / За редакцією С.Ф.Покропівного. – Вид.2-ге. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
9. Заболотний В.М. Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств // Підвищення конкурентоспроможності підприємств: оперативна реструктуризація. Методичні матеріали базового курсу: Зб. – К.: МЦПІМ, 1999. – Ч.1. – с.5-27.
10. Кальченко И.И. Менеджмент. Элемент организации и процесса управления. – СПб. – 1993.
11. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. – М.: МГАИ. (Технический университет), 1998. – 42с.
12. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
13. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. Наказ Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій №73 від 2 червня 1997р.
14. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФА – М., 1998. – 336 с.
15. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационных технологий. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 272 с.
16. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства» ч.1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.

17. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
18. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
19. Портер М.Э. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
20. Про власність: Закон України // Голос України. – 1991, 21 жовтня.
21. Про господарські товариства: Закон України. № 1576 – XII від 19.09.1991 (зі змінами та доповненнями).
22. Про державне регулювання відносин у сфері торгівлі: Указ Президента України // Бізнес. – 1995, 25 лип.
23. Про підприємництво: Закон України. – К.: Україна, 1991.
24. Теория организаций: Учебн. для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В.Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
25. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. – М.: Экономика, 1990.
26. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте. Учеб. пособие. – М.: РДЛ, 1999. – 240 с.
27. Управление по результатам / Пер. с финск./ Общ. ред. Я.А. Леймана. – М.: Изд. «Прогресс», 1993. – 320 с.
28. Урванова Т.А. Исследование факторов конкурентоспособности продукции. // Маркетинг и реклама. – 1999, №7-8. – с.48-49.
29. Федоров В., Опарін В., Львовчкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 387 с.
30. Шапот М.Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес процессов // Материалы семинара «Динамические интеллект-системы в управлении и моделировании». – М.: ЦРДЗ, 1996.–с.44-49.

## Глава 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організацій

**Стислий опис глави:** Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні. Форми об'єднання підприємств в Україні. Форми організації підприємства. Нові форми підтримки підприємництва. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Процедура створення господарських товариств. Спільне підприємство. Малі підприємства та підприємства та підприємства малого бізнесу. Акціонерні товариства. Характеристика органів управління акціонерними товариствами. Загальні збори акціонерів. Спостережна рада акціонерного товариства. Правління акціонерного товариства. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління. Імідж організації.

### 4.1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності

Згідно з Законами України «Про власність» та «Про підприємництво» [15, 18] функціонують такі види підприємств (рис. 4.1):

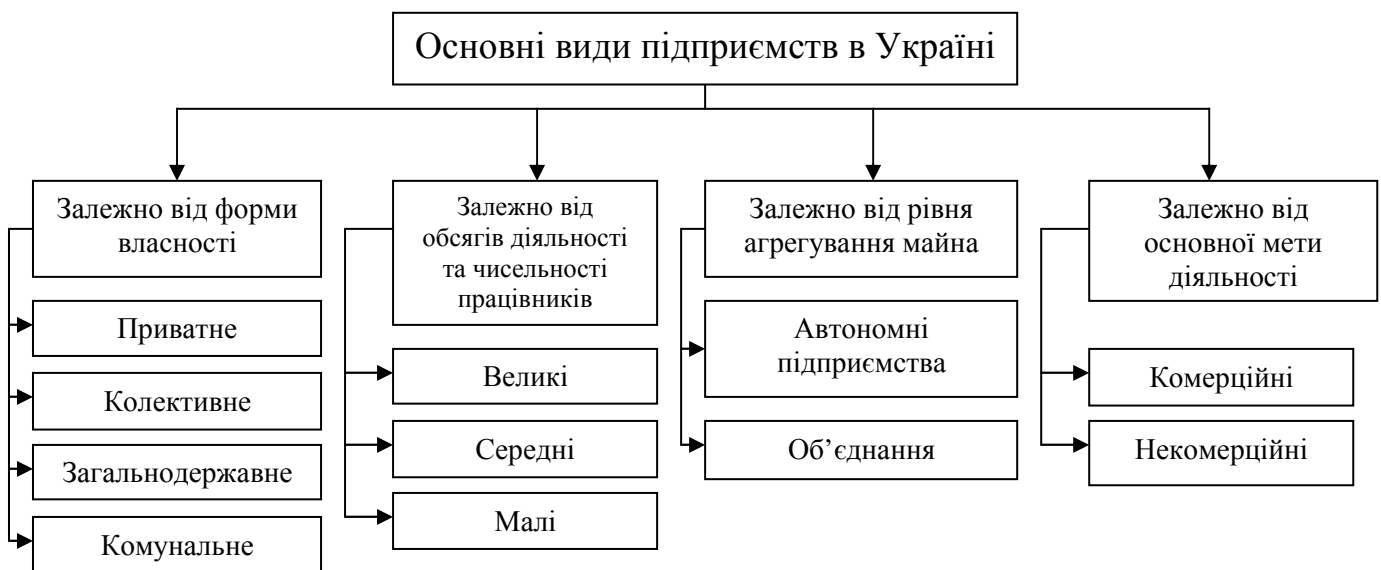


Рис. 4.1 – Класифікація видів підприємств



Підприємства, які засновані на приватній власності: індивідуальні підприємства, що засновані на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці; сімейні підприємства, засновані на власності та праці громадян України, членів однієї сім'ї, що проживають разом; приватні підприємства, засновані на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили; селянські (фермерські) господарства; підприємства, засновані на власності іноземних громадян [11].

Підприємства, які засновані на колективній власності: орендні підприємства; організації орендарів; товариства покупців; кооперативи; колективні підприємства, в тому числі колективні сільськогосподарські підприємства; споживчі товариства та їхні спілки; господарські товариства; спільні підприємства; об'єднання недержавних підприємств – асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання.

Підприємства, які засновані на загальнодержавній власності, де об'єктом є майно державних підприємств, а суб'єктом – держава.

Підприємства, які засновані на комунальній власності, де суб'єктом є: Автономна Республіка Крим, м. Київ та Севастополь; адміністративно-територіальні одиниці в особі обласних, районних, міських, селищних та сільських рад.

Залежно від організаційно-правової форми господарювання виділяють: індивідуальне підприємництво; сімейне підприємство; приватне підприємство; колективне підприємство; державне підприємство; державне комунальне підприємство; спільне підприємство; іноземне підприємство; господарські товариства; акціонерні товариства; відкрите акціонерне товариство; закрите акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; довірче товариство; підприємство з іноземними інвестиціями [11].

Державне підприємство, яке відповідно до законодавства України не підлягає приватизації, за рішенням КМ України може бути перетворене в казенне підприємство за умови: його діяльність може здійснюватись тільки

державним підприємством; головним споживачем продукції підприємства (більш як 50 %) є держава; підприємство є суб'єктом природних монополій.

Залежно від обсягів діяльності та чисельності працівників розрізняють: великі підприємства з середньорічною чисельністю працівників більше 1000 осіб та обсягом річного валового доходу від реалізації більше 5 млн. євро; середні підприємства з середньорічною чисельністю працівників від 51 до 1000 осіб та обсягом річного валового доходу від реалізації від 500 тис. до 5 млн. євро; малі підприємства з середньорічною чисельністю працівників до 50 осіб та обсягом річного валового доходу від реалізації до 500 тис. євро.

Форми об'єднань підприємств в Україні є наступні: асоціація (договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності); корпорація (договірне об'єднання, створене на основі поєднання різноманітних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників); консорціум (тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети); концерн (статутне об'єднання різних підприємств на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств); холдингова компанія (господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більше господарюючих суб'єктів, а дочірнє підприємство є господарюючим суб'єктом, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія); промислово-фінансова група (об'єднання підприємств, банку, установ та організацій всіх форм власності з метою отримання прибутку і створюються рішенням КМ України на певний термін з метою реалізації державних програм. Головне підприємство ПФ виготовляє кінцеву продукцію, здійснює її збут, сплачує податки та представляє інтереси ПФГ, оскільки ПФГ не має статусу юридичної особи.).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Організаційною одиницею підприємництва є: фірма (підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку, в т.ч. індивідуальні підприємці та їх об'єднання);

компанія (асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу) [11].

Загальновідомі три основних організаційно-правові форми підприємницької діяльності: індивідуальне підприємництво (самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця); партнерства (передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку, збитків на основі рівності та спільного контролю результатів бізнесу); корпорація (власниками є акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу, а прибуток розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів та на реінвестування). Кожна форма підприємництва має свої переваги та недоліки, що зумовлює їх вибір.

Останнім часом все більше застосовують нові форми підприємництва: кластерна модель об'єднання підприємств (територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатної власної продукції та економічного розвитку регіону) [1, 2, 3, 6, 13]; бізнес-центри (недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні); бізнес-інкубатори (самостійне підприємницьке утворення для створення і розвитку нових підприємств); технополіси (організаційна форма об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на визначеній території з метою об'єднання зусиль і надання імпульсу для економічного розвитку регіону) [1]; технологічні парки (організаційна форма територіального об'єднання науково-технічних і виробничих підприємств, систем для впровадження науково-технологічних „вибухів” з новими підходами до умов реалізації та забезпечення інноваційних процесів і створення сприятливого середовища для забезпечення інноваційних процесів, творчої роботи й оперативного впровадження наукових результатів у виробництво унікальної науково-технічної продукції).

Організаційна будова і функціонування підприємств різних форм власності мають свої особливості [3, 4, 7].

#### **4.2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань**

Підприємництво – це безпосередня, самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, робіт та послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними (підприємці без утворення юридичної особи) і юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в установленому законом порядку. Різновидом юридичних осіб є господарські товариства. Його ознаки: господарське товариство є юридичною особою; господарське товариство має корпоративний устрій, тобто не менше двох учасників (фізичні та юридичні особи, які утворюють статутний фонд товариства); основна мета – одержання прибутку [16].

Господарські товариства можуть згідно з чинним законодавством існувати у формі: акціонерного товариства; товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повного товариства; командитного товариства.

Акціонерне товариство має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства [10].

Товариство з обмеженою відповідальністю має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначають установчі документи і кожний учасник товариства несе відповідальність у межах свого вкладу.

Товариство з додатковою відповідальністю має статутний фонд, поділений на частки визначених установчими документами розмірів і кожний учасник товариства відповідає за свої борги своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності суми – додатково належним йому майном пропорційно внеску.

Повне товариство – всі учасники його займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитне товариство. Разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або декілька учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства.

Процедура створення господарських товариств розподіляється на етапи: етап організації товариства (визначають коло засновників (учасників) товариства, частково або цілком формують і затверджують установчі документи товариства, частково або цілком формують початковий капітал); етап державної реєстрації товариства (отримують статус юридичної особи і одночасно суб'єкта підприємницької діяльності); етап легалізації (одержання дозволів на виготовлення печаток і штампів, постановка на облік до податкової адміністрації, пенсійного фонду, фонду зайнятості та інше, відкриття поточного рахунку в банку та (в разі необхідності) отримання дозволів, ліцензій).

У якості вкладів при формуванні статутного фонду (капіталу) учасники можуть вносити: рухоме та нерухоме майно; цінні папери; кошти в національній валюті України або іноземній; майнові права, включаючи інтелектуальну власність; право користування майном, природними ресурсами та інш. Окремий додаток до установчого договору (специфікація) за кожним видом вкладу містить його грошову оцінку й конкретні строки передачі. Мінімальний розмір статутного фонду (капіталу) складає для: ВАТ – 1250 мінімальних заробітних плат; ТОВ – 100 мінімальних заробітних з/плат; ТДВ – 100 мінімальних плат; ПТ; КТ – не встановлений.

Від розміру частки учасника в статутному фонді залежать: ступінь його впливу на управління товариством; розмір одержуваних ним дивідендів; частка у майні товариства, що виділяється при виході учасника з нього або при поділі майна між учасниками при ліквідації товариства [11].

Акціонерне товариство займає особливе місце серед усіх видів господарських товариств (його статутний фонд поділений на частки рівної номінальної вартості, що мають назву акцій). Акція (проста й привілейована) не є тільки часткою в статутному фонді, але й цінним папером. Акція належить акціонеру на правах власності і може бути дарованою, обертатися на ринку, переходити до спадкоємців та правонаступників, бути закладеною і т. інше.

Акції відкритого акціонерного товариства можуть поширюватись шляхом відкритої підписки та через купівлю-продаж на біржах. Акції закритого товариства розподіляють між засновниками і не можуть бути поширені шляхом підписки, купівлі-продажу на біржі.

Акціонерне товариство має, як правило, більш складну систему управління: загальні збори; спостережна рада; виконавчий орган (правління); ревізійна комісія. Основними принципами побудови системи органів управління акціонерним товариством є: розмежування компетенції між його органами управління; централізація функцій управління і контролю за діяльністю товариства – забезпечення ефективного контролю за діяльністю правління з боку спостережної ради і підзвітність самої спостережної ради загальним зборам акціонерів; колегіальна побудова більшості органів управління акціонерного товариства.

Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства. Спостережна рада представляє інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів і контролює діяльність виконавчого органу. Виконавчий орган (правління) керує поточною діяльністю товариства і представляє товариство у відносинах із третіми особами. Ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність виконавчого органу (фактично не може входити до органів управління).

В акціонерному товаристві можуть проводитися чергові (визначені статутом, але не менше одного разу на рік) і позачергові збори (мають бути скликані у випадку: неплатоспроможності товариства; за наявністю обставин, передбачених статутом; в інших випадках, якщо цього потребують інтереси

акціонерного товариства в цілому або його акціонерів). Позачергові збори скликає правління або спостережна рада, якщо це визначено в статуті підприємства [11].

Спостережну раду обирають акціонери на своїх загальних зборах.

Правління обирають на загальних зборах акціонерів або засіданні спостережної ради, якщо ці функції їй передані. Голову правління обирають на загальних зборах або на засіданні спостережної ради, який потім самостійно призначає членів правління: першого заступника; заступників; членів правління; секретаря правління. Правом висування кандидатів у члени правління за загальними правилами володіють: акціонери; органи управління товариством; трудовий колектив. З головою правління укладається контракт.

Спільне підприємство (СП) засноване на базі об'єднання майна різних власників. В числі засновників можуть бути юридичні та фізичні особи України та інших держав, тобто спільне підприємство може бути як СП за участю тільки українських партнерів або як СП за участю українських партнерів та іноземних інвесторів. Таким чином, СП – це підприємство з іноземними інвестиціями та форма господарського співробітництва з іноземним партнером, при якій створюється спільна виробничо-господарська база та виготовляється продукція або послуги загальної власності як вітчизняного, так і іноземного партнера [5].

До категорії малих підприємств можуть бути віднесені підприємства з обсягом річного валового доходу до 500000 євро і чисельністю його працівників: в промисловості та будівництві – до 200 осіб; в науці і науковому обслуговуванні – до 100 осіб; в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб; в галузі невиробничої сфер – до 25 осіб; в роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Малі підприємства можуть бути створені: юридичними особами; громадянами, членами сім'ї та іншими особами, які разом ведуть господарство; державними органами, уповноваженими управляти державним майном; спільно з громадянами, підприємствами та органами, уповноваженими управляти державним майном.

Засновник здійснює право на управління малим підприємством через створене ним правління. Правління призначають або обирають загальні збори колективу і воно правомочне на своїх засіданнях приймати рішення з усіх питань діяльності підприємства [5].

Держава здійснює свої права з управління державним підприємством, що засноване на державній власності, розташоване та зареєстроване на території України, безпосередньо через уповноважені ним органи [17]. Вони призначають для управління підприємством керівника, який діє на основі статуту та укладеним з ним трудовим договором (контрактом) (рис.4.2).

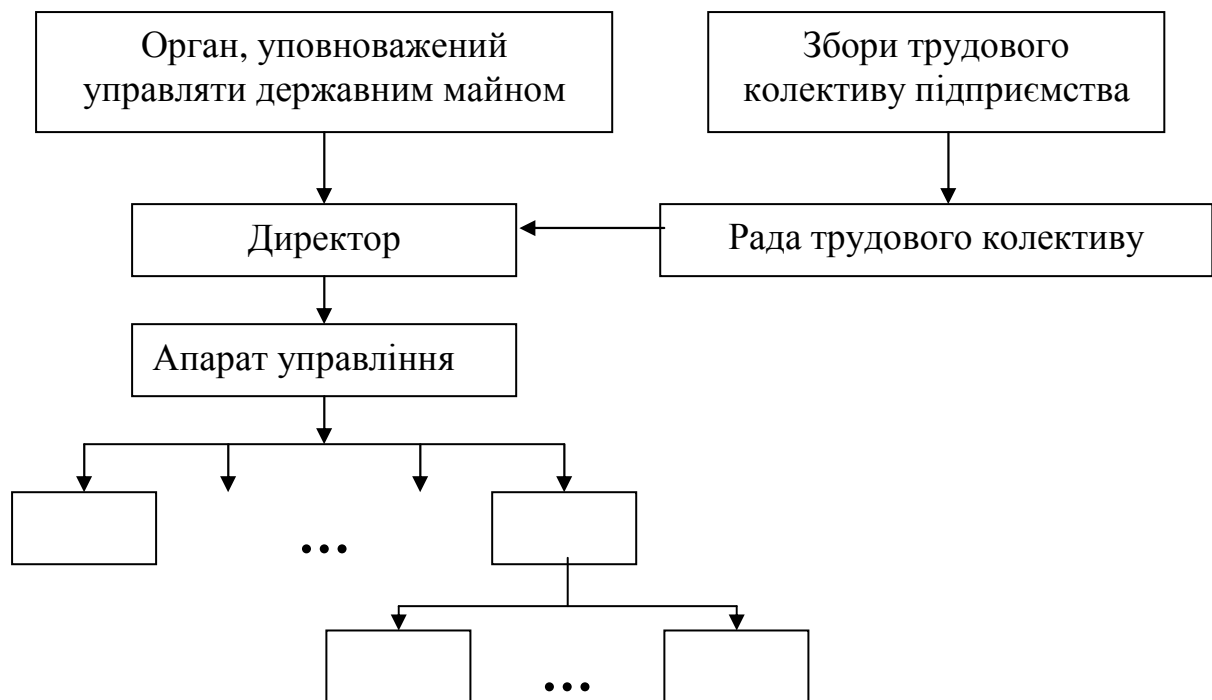


Рис. 4.2 – Схема структури управління державним підприємством

Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком віднесених статутом до компетенції інших органів управління підприємством.



Власник майна не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства. Він може бути звільнений на підставі, передбаченій у контракті.

На державному підприємстві згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди» між адміністрацією і трудовим колективом укладають колективний договір.

#### **4.3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління**

Логіка деяких галузей виключно складна і потребує глибокого аналізу й інтуїції [14]. Керівник, який домогся успіху в одній галузі, може потерпіти невдачу в іншій, і навпаки. Керівник з добрими задатками в одній галузі, може випадково потрапити в іншу і виявитися невдахою. Тому лідерство не може існувати у відриві від логіки галузі.

Знання галузі дозволяє сформулювати поняття про найбільш значущі фактори успішної діяльності в даній галузі. Отримання галузевої характеристики, яка відображає її логіку, це відповідь на такі запитання:

- яка структура потреб, що обумовлює попит цієї галузі?;
- які характеристики продукції, що сприяють успіху на ринку?;
- яка структура галузі (сукупність технологічних і економічних факторів, визначаючих характер і гостроту конкуренції в галузі)?;
- які вхідні і вихідні бар'єри?;
- які ключові фактори успіху в галузі?

Таким чином, головне в дослідженні логіки галузі – це розуміння специфічних ринкових механізмів з позиції загрози конкуренції [12]. В цьому випадку нам допомагає модель М.Портера (рис. 2.5).

Велике значення в розумінні логіки галузі має визначення галузевих особливостей управління. Методологічною основою дослідження управління є історичний метод. Існує феноменологічний (описовий) і суттєвий (категоріальний) рівні застосування історичного методу. Суттєвий рівень в застосуванні до складних об'єктів нерозривно пов'язаний з системними

дослідженнями, які розширюють кордони традиційного логічного аналізу за рахунок всебічного вивчення зв'язків і взаємодії різних систем, їх елементів і структур. Тобто, системний підхід тут вкрай необхідний і дозволяє дослідити складну організацію історичного розвитку, розглядаючи його як процес і як структуру, систему змін.

Поєднання системного й історичного підходів (системно-історичний) надає нову якість методології – можливість сполучення генетичних і прогностичних функцій в дослідженні розвитку, чим досягається всебічний підхід до розвитку: синтез минулого, теперішнього й майбутнього.

Системний підхід охоплює групу методів, які в сукупності забезпечують комплексність дослідження: функціонального; структурного; структурно-функціонального. Системний підхід припускає послідовний перехід від загального до окремого: декомпозиція; аналіз; синтез. Таким чином, дослідження розвитку систем управління в рамках системно-історичного методу можна здійснювати на основі рівневого підходу:

- параметричний аналіз дозволяє провести аналіз змін ефективного управління (у часі);
- функціональний аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку управління як цілісної системи (під впливом змін зовнішніх зв'язків);
- структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити тенденції змін структурно-функціональної побудови системи управління (під впливом тенденцій розвитку управління як цілісної системи);
- синтез дозволяє інтегрувати результати досліджень на попередніх етапах (під впливом тенденції розвитку управління як цілісної системи та траєкторій, що характеризують об'єкт і систему управління).

#### **4.4. Імідж організації**

Імідж організації – це образ організації, який існує у свідомості людей. Імідж існує незалежно від того, хто над ним працює. Він може скластися в користувачів стихійно. Імідж організації формують не тільки різного роду акції

і заходи, а також якість вироблених товарів (робіт, послуг), відношення персоналу та інше.

Сприятливий імідж повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу.

Перш ніж створювати імідж необхідно з'ясувати вид діяльності фірми тепер і в майбутньому, а також відмінності товарів (робіт, послуг) від товарів (робіт, послуг) конкурентів.

Завдання іміджу: підвищення престижу підприємства; підвищення ефективності реклами та просування товарів (робіт, послуг) на ринок; полегшення введення на ринок нових товарів (робіт, послуг); підвищення конкурентоспроможності організації.

Етапи створення іміджу: визначення цільової аудиторії; розробка концепції іміджу (головні принципи, мотиви, цінності, що є визначальними для користувачів); формування, впровадження і закріплення іміджу в свідомості споживачів.

Основні засоби формування іміджу: фірмовий стиль; візуальні та вербальні засоби; рекламні засоби; PR-заходи. Візуальною атрибутикою фірмового стилю є торгова марка.

В залежності від категорії об'єкта набір прийомів з формування іміджу може змінюватись.

Основні елементи корпоративного іміджу: корпоративна філософія; історія – легенда організації; зовнішній облік корпорації; корпоративна культура; розвиток відносин з громадськістю [8].

Види корпоративного іміджу для різних груп громадськості: імідж для партнерів; імідж для користувачів; імідж для персоналу; імідж для громадських організацій; імідж для місцевої громадськості; імідж для міжнародної громадськості; імідж для фінансової спільноти [9].

## **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте підприємства, що засновані на загальнодержавній власності.
2. Охарактеризуйте підприємства, що засновані на комунальній власності.
3. Охарактеризуйте підприємства, що засновані на приватній власності.
4. Охарактеризуйте підприємства, що засновані на колективній власності.
5. Охарактеризуйте організаційно-правові форми господарювання підприємств.
6. Охарактеризуйте види підприємств залежно від обсягів виробництва та чисельності працюючих.
7. Охарактеризуйте основні форми об'єднань підприємств.
8. Чим відрізняється консорціум від фінансово-промислової групи?
9. Чим відрізняється концерн від холдингової компанії?
10. Назвіть основні функції асоціації.
11. Особливості корпорації: переваги та недоліки.
12. Охарактеризуйте організаційно-правові форми підприємництва.
13. Переваги та недоліки індивідуального підприємства.
14. Переваги та недоліки корпорації.
15. Переваги та недоліки партнерства.
16. Охарактеризуйте кластерну модель об'єднання підприємств.
17. Чим відрізняються бізнес-центри від бізнес-інкубаторів?
18. Чим відрізняються технологічні парки від технополісів.
19. Наведіть приклади кластерів Вашого регіону.
20. Перспективи створення бізнес-центру у Вашому місті.
21. Суть та ознаки господарського товариства.
22. Охарактеризуйте товариство з обмеженою відповідальністю.
23. Охарактеризуйте товариство з додатковою відповідальністю.
24. Переваги та недоліки повного та командитного товариства.
25. Опишіть процедуру створення господарських товариств.
26. Порядок формування статутного фонду.
27. Охарактеризуйте відкриті та закриті акціонерні товариства.

28. Органи управління акціонерним товариством.
29. Загальні збори акціонерів: компетенція та порядок їх проведення.
30. Періодичність скликання загальних зборів акціонерів. Позачергові збори.
31. Порядок формування органів управління акціонерного товариства.
32. Формування спостережної ради акціонерного товариства. Її компетенція й організація роботи.
33. Особливості створення спільного підприємства. Вимоги до його засновників.
34. Малі підприємства та підприємства малого бізнесу. В чому різниця?
35. Охарактеризуйте державне підприємство. Опишіть структуру його управління.
36. Управління казенним підприємством.
37. Галузева специфіка. Чим вона характеризується?
38. Логіка галузі: за і проти.
39. Дайте визначення іміджу організації.
40. Завдання та етапи створення іміджу організації.
41. Корпоративний імідж.

### **Рекомендована література**

1. Асаул А.Н., Войнаренко М.П. Организация предпринимательской деятельности. – СПб –Хмельницкий: Изд-во «Цынвер» ТУП, 2001. – 392 с.
2. Банова І. Швейний кластер – перший на Поділлі, перший в Україні // Економіст. – 2000, - №1. – с.50-52.
3. Борман Д. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург, 1992.
4. Барсук С.С. Підприємництво як основна організаційно-господарська ланка. – К.: КДТЕУ, 1991.

5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. Навч. посібник. – К.: «Кондор», 2002. – 654 с.
6. Войнаренко М.П. Концепція кластеру – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні // Економіст. – 2000, - №1. – с.15.
7. Войнаренко М.П., Раденько Л.П., Філінюк В.Р. Проблеми реформування економіки України. – К.: Логос, 1999. – 259 с.
8. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник. – К.: Знання – Прес, 2002. – 317 с.
9. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. Учебн. пособие. – М.: ПРИОР, 1998. – 176 с.
10. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента. Учебн. пособие. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
11. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
12. Портер М.Э. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
13. Прайс Вольфганг, Войнаренко М.П., Костишина О.В. Підтримка розвитку виробництва на Поділлі шляхом застосування концепції кластерів // Вісник Технологічного університету. Поділля. – 1999, №2. – с.21-24.
14. Прайс Вольфганг. Роль недержавної організації як рушія перетворень // Перспектива дослідження. – 1999, №2. – с.24-36.
15. Про власність: Закон України // Голос України. – 1991, 21 жовтня.
16. Про господарські товариства: Закон України. № 1576 – XII від 19.09.1991 (зі змінами та доповненнями).
17. Про державне регулювання відносин у сфері торгівлі: Указ Президента України // Бізнес. – 1995, 25 лип.
18. Закон «Про підприємництво», Верховна Рада України, від 07.02.1991 № 698 – XII, зі змінами і доп., в редакції від 07.02.1991 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1991. - N 14.

## Розділ II

### Забезпечення функціонування системи менеджменту підприємства

#### Глава 5. Система функціонування менеджменту

*Стислий опис глави: Суть, зміст і мета маркетингової діяльності. Маркетинг як специфічна функція управління. Структура та функції апарату управління маркетинговою діяльністю. Технологія маркетингової діяльності. Суть, мета, функції і механізм фінансового менеджменту. Фінансова політика підприємства. Організація фінансового планування на підприємстві. Управління формуванням та використанням активів підприємства. Структура управління фінансами підприємства. Політика розподілу продукції підприємства. Особливості збутової діяльності. Управління процесом формування товарного асортименту. Загальна характеристика діяльності керівника (діапазон керованості та фактори, що його визначають). Раціональний розподіл функцій в апараті управління (розподіл завдань; техніка та форми передачі розпоряджень). Загальні проблеми службового контролю. Функціонування системи оцінок. Типові дисциплінарні порушення. Дисциплінарний вплив. Дисциплінарні стягнення та заохочення.*

##### 5.1. Управління маркетингом

Маркетинговий підхід охоплює всі стадії руху товару в ринкових умовах, починаючи з вивчення потреб і прогнозування попиту, розробки асортиментної політики й програм виробництва продукції, а також надання різного роду послуг, пов'язаних із реалізацією й споживанням, доведенням їх до кінцевого споживача й закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування виробів і заміною їх новими [15, 18].

Суть і зміст маркетингової діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під

регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особливу роль відводять споживачу (диктат споживача став нормою).

Основна мета маркетингу – забезпечення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначеного виду й асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів (робіт, послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача.

Маркетинг – це система управління, яка має свої принципи, функції, структуру, нормативно-правові акти [14, 17].

Основні принципи маркетингу: вільний вибір (обґрунтований) мети й стратегії, функціонування й розвитку підприємства в цілому; комплексний підхід до поєднання мети з ресурсами і можливостями підприємства; досягнення оптимального поєднання в управлінні організацією централізованих і децентралізованих засад; постійний пошук нових форм господарювання та інструментів для підвищення ефективності виробництва [2].

Функції маркетингу: аналіз ринку, вивчення його стану й динаміки; дослідження поведінки споживачів і постачальників, аналіз діяльності конкурентів і посередників, сегментація ринку, прогнозування кон'юнктури ринку; розробка пропозицій з питань випуску нових товарів, управління асортиментом продукції, формування політики впровадження торгової марки, підвищення конкурентоспроможності товарів; формування стратегії і тактики зміни ціни, розрахунок знижок і надбавок до цін, витрати на маркетинг; побудова каналів розподілу і організація товаропросування, управління продажем, планування товарообігу; реклама, персональні продажі, стимулювання продаж, зв'язки з громадськістю [19, 27, 29].

Маркетинг, як управлінська діяльність (як специфічна функція управління) включає в себе: вивчення попиту на конкретний товар на певному ринку; складання програми маркетингу з продукту; встановлення меж ціни товару; розробка маркетингової складової інвестиційної політики організації; визначення кінцевого результату діяльності організації.



Така сукупність видів діяльності визначає маркетинговий підхід до управління виробництвом, вихідним пунктом якого є глибоке і всебічне виявлення можливостей виробництва, шляхів його інтенсифікації, підвищення ефективності, основу якого складає аналіз платоспроможного ринкового попиту на відповідні товари, потреби споживача.

Маркетингова орієнтація змінює організаційну структуру організації, що виражено в розширенні організаційної структури за рахунок маркетингової складової, види якої представлені на рис. 5.1, 5.2 [19, 24].

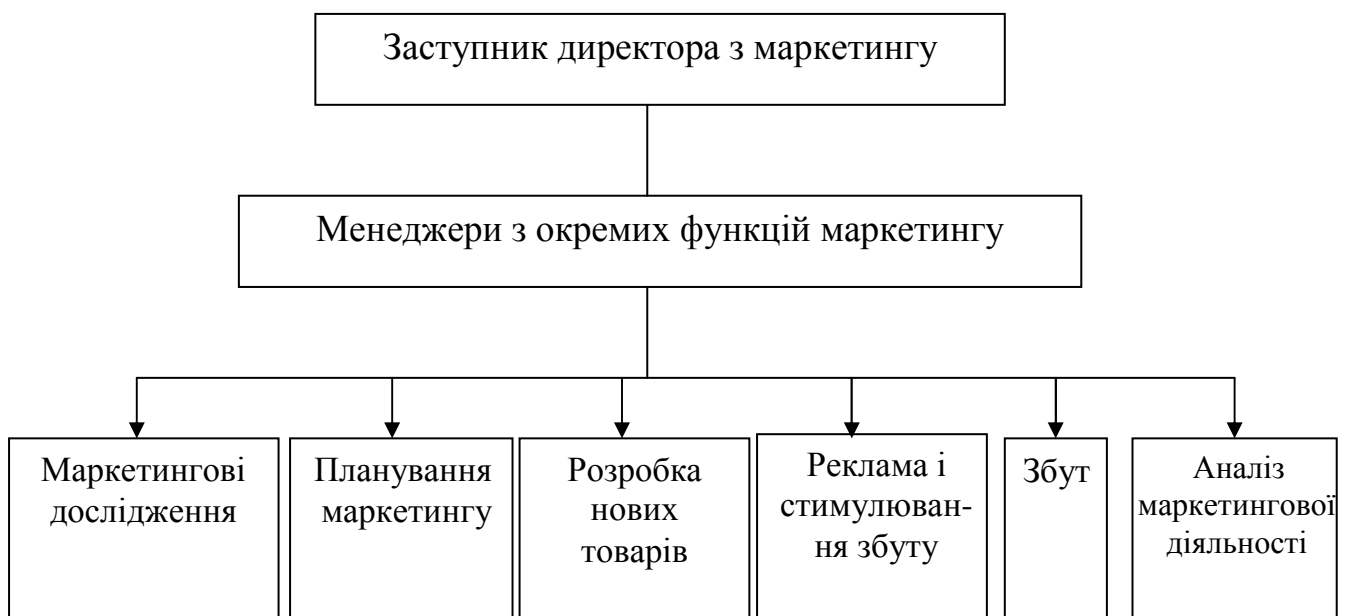


Рис. 5.1 – Функціональна структура управління маркетингом

На підприємствах, де маркетингові процеси не одержали належного розвитку, служба маркетингу, як складова збутового відділу може складатися із заступника відділу з маркетингу, а також секторів: реклами; аналізу можливостей підприємства; вивчення попиту й кон'юнктури ринку.

При побудові матричної структури управління маркетингом перехресне управління керівниками маркетингових програм ( $N_1, \dots, N_n$ ) товару ( $1_1, \dots, 1_n$ ) здійснюється підрозділами за функціональним призначенням [30].

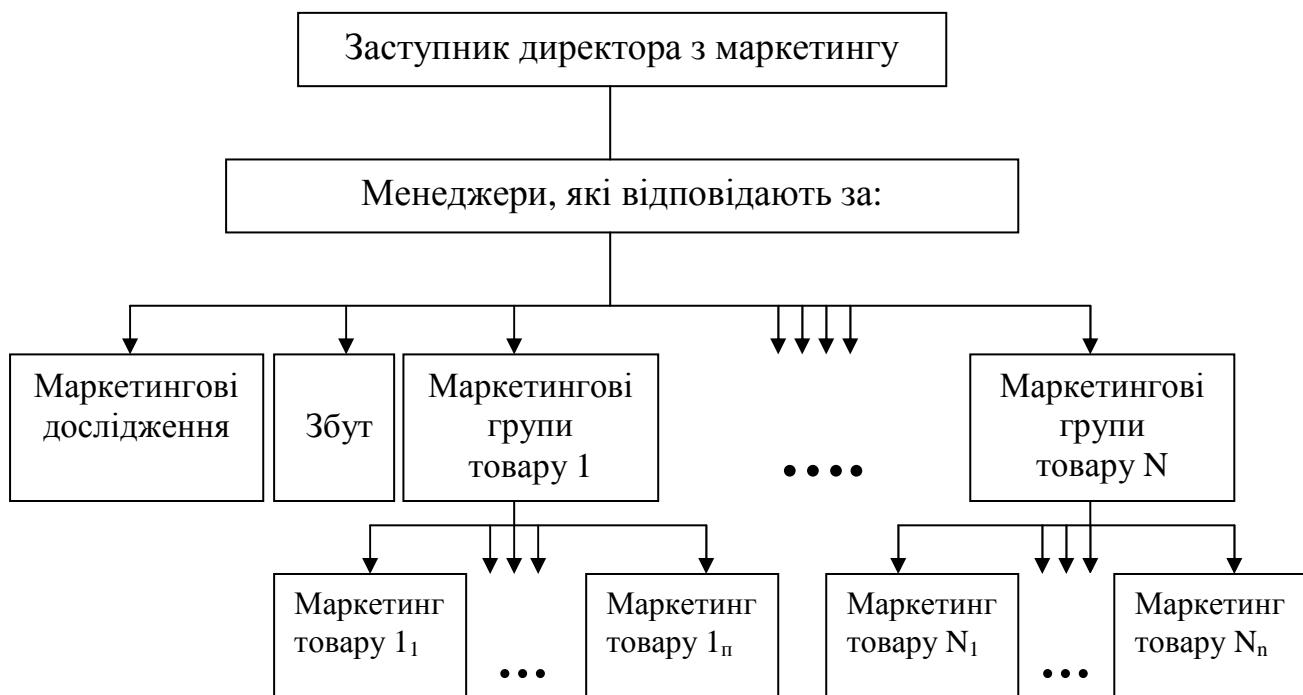


Рис. 5.2 – Товарно-функціональна структура управління маркетингом

Необхідно зазначити, що маркетингова діяльність – це, насамперед, діяльність, що орієнтована на перспективу; тому при побудові організаційної структури це обов’язково треба передбачити [25].

Відділ маркетингу (при розгляді структури та функцій апарату управління маркетинговою діяльністю) відіграє роль своєрідного базису. Він координує всі аспекти виробничо-збутової діяльності по кожному продукту або групі продуктів. Має в своєму складі сектори: комплексного вивчення ринку; розробки програм маркетингу; організації збуту; реклами; технологічного обслуговування. Функції підрозділів маркетингу тісно пов’язані з функціями інших підрозділів виробничого спрямування. Служба маркетингу розробляє мету і стратегію організації на основі програми маркетингу з кожного продукту.

Програма з продукту складає ядро маркетингової діяльності, в якій передбачено всі виробничо-господарські та організаційно-управлінські заходи, необхідні для максимально довгого періоду підтримання конкурентоздатності продукції на ринку. Головними її завданнями є: визначення обсягу випуску

продукції на поточний і перспективний період; вибір цільового ринку або кінцевого споживача з урахуванням їх вимог і потреб в продукції; співставлення витрат виробництва, ціни й прибутку з кожного продукту. По суті розробка й впровадження програми з продукту і є технологією маркетингової діяльності [31].

Основні складові програми маркетингу з продукту: вибір цільових ринків або сегментів; диференціація продукту з якістю, ринкового сегменту, стадії життєвого циклу, вимогам споживачів; визначення фінансових витрат; розрахунок витрат виробництва на одиницю продукції, а також їх співставлення з витратами фірм-конкурентів; визначення рівня ціни продукту стосовно кожного конкретного ринку й стратегії фірми; розрахунок показника з прибутку.

Зміст програми: визначення номенклатури продукції й структури виробництва; забезпечення виробництва фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами; розрахунок витрат, прибутку й ціни; розрахунок витрат обороту.

На основі програми маркетингу складають проект плану (бюджету) для відділення, фірми в цілому на наступний календарний рік або на наступний плановий період.

## **5.2. Управління фінансово-економічною підсистемою**

Зовнішні та внутрішні фінансові відносини вимагають прийняття управлінських рішень в галузі управління фінансами суб'єктів господарювання, для чого необхідно побудувати систему управління фінансами (на рівні підприємств використовують поняття «фінансовий менеджмент»). Фінансовий менеджмент – це система розробки й реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізації обігу їх грошових коштів [3, 12].

Основні принципи: інтеграція із загальною системою управління підприємством; комплексність формування управлінських рішень; динамізм управління; варіантність; орієнтація на стратегічні задачі [8, 10].

Фінансовий менеджмент розглядають як суб'єкт і об'єкт управління і є невід'ємною складовою загального менеджменту підприємства.

Об'єкти фінансового менеджменту: фінанси підприємства та його фінансова діяльність, тобто економічні відносини, які опосередковані грошовим обігом, зміною розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

Матеріальною основою фінансового менеджменту є грошові потоки підприємства. Головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників капіталу підприємства. Основні завдання фінансового менеджменту: забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства; оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку підприємства; забезпечення мінімізації фінансових ризиків [5, 9].

Основні функції фінансового менеджменту як управляючої системи: розробка фінансової стратегії підприємства; створення фінансових організаційних структур; формування інформаційних систем; здійснення аналізу фінансової діяльності підприємства; здійснення планування фінансової діяльності підприємства; розробка системи стимулювання реалізації прийнятих рішень в області фінансової діяльності; здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень в сфері фінансової діяльності. Крім того, виділяють спеціальні функції: формування активів і фінансової структури капіталу; управління – оборотними активами; необоротними активами; інвестиціями; формуванням власних фінансових ресурсів; залученням позикових коштів; фінансовими ризиками.

З метою реалізації процесу управління фінансами підприємств застосовують фінансовий механізм. В його розумінні є два підходи: перший – під фінансовим механізмом розуміють функціонування безпосередньо фінансів

підприємств; другий – це сукупність форм і методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан та розвиток підприємства [38].

Фінансовий механізм має модель, згідно з якою фінансове забезпечення та регулювання проводять за допомогою фінансових інструментів та індикаторів, при спрямуванні дії фінансового механізму в цілому на реалізацію економічних інтересів учасників фінансових відносин [6, 39].

Фінансовий менеджмент набуває практичного втілення завдяки подібній політиці підприємства. На рівні підприємства мета фінансової політики – в оптимальному розподілі і перерозподілі грошових коштів і фінансових ресурсів, реалізації фінансового менеджменту.

Задача фінансової політики: забезпечення умов для формування максимально можливих фінансових ресурсів і їх раціональне використання; створення максимально ефективної системи управління, організація регулювання й стимулювання соціально-економічних процесів фінансовими методами [7, 40].

У рамках загальної фінансової стратегії підприємства можна представити систему формування фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності: політика управління фінансовими ризиками (політика антикризового управління при загрозі банкрутства та політика управління фінансовими ризиками); політика формування активів та фінансової структури капіталу; політика формування фінансових ресурсів (політика залучення фінансових засобів: банківського кредиту і комерційного кредиту та політика формування власних фінансових ресурсів: податкова політика; дивідендна політика; амортизаційна політика; емісійна політика); політика управління активами і інвестиціями (політика управління оборотними активами: запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими активами; політика управління інвестиціями: реальними, фінансовими, інноваційними).

Процес реалізації фінансової політики на підприємстві відбувається в три етапи: перший – визначення мети і змісту фінансової політики; другий – створення фінансового механізму; третій – побудова системи управління.

Стратегічні цілі фінансового менеджменту: запобігання банкрутству та великих фінансових втрат; зростання обсягу виробництва та його реалізації; підвищення рентабельності капіталу; максимізація ціни підприємства.

Тактичні цілі фінансового менеджменту: забезпечення необхідними обсягами грошових коштів; забезпечення рентабельності продаж тощо.

Місце фінансового планування в ринкових умовах визначають тим, що воно є однією з функцій управління. Звідси фінансове планування – це функція управління фінансами й складається з наступних процедур: аналіз фінансових та інвестиційних можливостей підприємства; прогнозування; обґрунтування обраного рішення; оцінка результатів в порівнянні з показниками, встановленими у фінансовому плані [20, 38].

Планування виробничо-господарської діяльності підприємства взаємопов'язане з фінансовим плануванням. Його метою є визначення можливих обсягів надходження грошових коштів і їх витрачання в плановому періоді. Основним завданням є забезпечення нормального відтворювального процесу необхідними джерелами фінансування, їх формування та використання. Іншими завданнями є: дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; гарантія виконання фінансових зобов'язань; виявлення резервів та мобілізація фінансових ресурсів; контроль за фінансовим станом, плато-і кредитоспроможністю підприємства.

Головний інструмент фінансового планування – кошторисне планування (бюджетування). Кошторис (бюджет) – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період і містить два етапи: перший – визначення майбутніх завдань (планування); другий – моніторинг, супроводження, аналіз оперативної господарської діяльності. Кошториси складаються на рік (в цілому), з поквартальною, щомісячною розбивкою [35, 38].

Однією з найважливіших складових фінансової політики підприємства, його фінансової стратегії є управління формуванням та використанням активів підприємства. Активи – це економічні ресурси підприємства у формі належних

йому матеріальних цінностей, які використовують в господарській діяльності з метою отримання доходу. Активи підприємства складаються з: необоротних активів (основний капітал) – основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення; інші види необоротних активів; оборотних активів (оборотний капітал) – запаси товарно-матеріальних цінностей, дебіторська заборгованість, грошові активи, короткострокові фінансові вкладення, інші види оборотних активів.

Управління формуванням активів підприємства здійснюють в такій послідовності: спочатку визначають потреби в необоротних активах в цілому та в розрізі окремих її видів з оптимізацією внутрішньої структури необоротних активів; визначають потреби в окремих видах оборотних активів з оптимізацією їх внутрішньої структури; оптимізація співвідношення необоротних і оборотних активів в цілому [4, 20].

Виходячи з конкретних умов господарювання, структури управління, наявності територіально відокремлених підрозділів, підприємство обирає зручну форму організаційної структури фінансового підрозділу та організацію фінансової роботи.

Організаційний механізм господарювання – це сукупність правил, організаційно-правових нормативів і стандартів, що визначають та регулюють (в тому числі) і структуру фінансового управління. Він також включає: обов'язки, права та відповідальність органів управління і керівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт; оснащення управлінської діяльності оргтехнікою; чисельність працівників в управлінні, стимулювання їхньої праці.

Структура фінансового управління – упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв'язків між фінансовими підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Апарат управління фінансами – складова частина загального апарату управління господарюючого суб'єкта, самостійний структурний підрозділ – фінансова служба в системі управління підприємством.

Фінансова служба може в своїй структурі мати відділи: фінансовий, планово-економічний, бухгалтерію, сектор економічного аналізу, валютних операцій, аналітичний відділ, фінансового планування, оперативного управління, цінних паперів та інші підрозділи. Структуру, функції і відповідальність всіх підрозділів, їх відносини з іншими ланками управління визначає Положення про фінансову службу (відділ, управління). Фінансист повинен виконувати функції: розробляти фінплан; здійснювати оперативну фінансову роботу (складати платіжний календар, розробляти касовий план, робити розрахунок потреби в короткостроковому кредитуванні); здійснювати управління: фінансовими активами; фінансовими ризиками; здійснювати фінансовий аналіз і контроль; удосконалювати фінансову роботу на підприємстві [36, 38].

### **5.3. Управління збутом**

В маркетинговій концепції управління підприємством особливого значення набуває збутова функція (комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції). Збутова політика органічно поєднується з ціновою, товарною та політикою просування, особливо в умовах постійного зростання витрат, посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення вимог споживачів до якості сервісного обслуговування.

Система заходів з раціонального розподілу, реалізації продукції та ефективного фізичного переміщення продукції включає: вибір стратегії збуту; побудову збутової мережі; розробку комунікаційних рішень; вибір транспортних засобів; побудову раціональних маршрутів; визначення кількості та місця розташування складів; створення інформаційного забезпечення від виробника до споживача. Тобто, політика розподілу продукції – це діяльність



підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів «від виробника до споживача» з метою задоволення попиту і одержання прибутку.

При розробці стратегії розподілу є два підходи: стратегічний і тактичний, але для обох підходів характерна єдина мета – організація збутової мережі для ефективного продажу продукції [13].

Функції розподілу реалізують за допомогою каналів руху товарів. Визначення типу каналу розподілу є дуже важливим в розподілі, оскільки визначають: тип каналу; кількість рівнів каналів збуту; ширина та глибина каналу; рівень ефективності; ступінь співробітництва в збутовому ланцюгу та визначення системи керівництва каналами розподілу [29, 30, 31].

В каналах розподілу присутність посередників з одного боку вимушена, а з другого – необхідна, оскільки вирішують питання збереження ресурсів виробництва: фінансових, трудових, часових і т. інше. Управління цим процесом по суті і є управління збутом. Співпраця між учасниками каналів розподілу потребує й управління конфліктами, які інколи виникають [19].

Для вибору каналу розподілу необхідно передбачити вплив ряду факторів: товар (вартість, термін зберігання, габарити, маса, складність виготовлення); споживачі (характеристика, потреби, сегменти); конкуренція (характеристика, тактика); фірма (мета, ресурси, знання, досвід); ринок (ємність, звичаї, торгівельна практика); альтернативні канали руху товарів (альтернативи, характеристики, доступність, правові аспекти).

Останнім часом все більшого поширення набувають вертикальні системи розподілу (на відміну від традиційних ланцюгових), де виробник, оптовики і роздрібні торговці діють як єдина система (рис.5.3).

Існують три основні типи вертикальних маркетингових систем (ВМС): корпоративна (всі рівні каналів належать одному власнику); договірні (пов'язані договірними відносинами); керовані (через економічну могутність одного з учасників, як правило – виробника).

Крім ВМС, існують також горизонтальні маркетингові системи (ГМС), коли два і більше підприємства об'єднуються для ефективного використання

можливостей та багатоканальні маркетингові системи (БМС), коли виникає потреба повнішого охоплення різних ринків відповідними товарами [38].

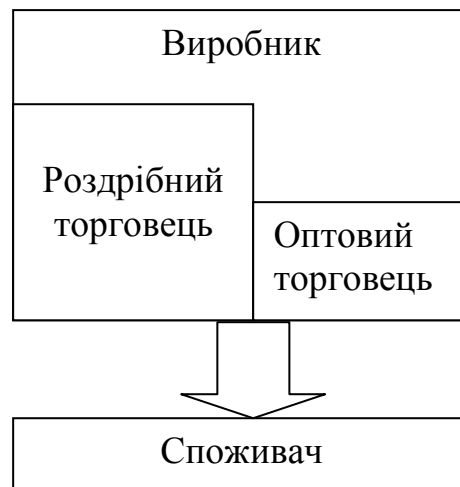


Рис. 5.3 – Вертикальна маркетингова система (ВМС)

Критерії вибору раціональної системи розподілу, ефективність функціонування каналу визначають за допомогою щонайменше трьох показників: витратами; періодом часу на доставку; обсягом реалізації за одиницю часу. Елемент каналу розподілу – посередник. Розрізняють залежних і незалежних посередників. Залежні посередники: агенти, брокери, комісіонери, закупівельні контори. Незалежні посередники: оптові фірми, дистриб'ютори, маклери [16, 22, 32].

В практичному маркетингу надають особливої уваги розташуванню торгівельного підприємства. Визначають купівельну спроможність регіонів, що знаходяться в межах його діяльності (формула Рейлі) [24], зміст якої полягає у визначенні розподілу сфер впливу (5.1):

$$\frac{A_N}{A_M} = \frac{B_N}{B_M} \cdot \left| \frac{D_M}{D_N} \right|^2, \quad (5.1)$$

де  $A$  - обсяг товарообороту;

$B$  - чисельність населення міста;

$D$  - відстань до міста;

$N, M$  - міста.

Діяльність будь-якого посередника характеризують: товарооборот; витрати, пов'язані з продажем продукції; рентабельністю; прибутками; продуктивністю праці; фондівдачею; тривалістю обороту запасів; завантаженістю складських приміщень; механізацією робіт; використанням обладнання.

Важливим елементом товарної політики є формування товарного асортименту (тобто, процесом формування товарного асортименту треба управляти).

Управління асортиментом передбачає координацію пов'язаних видів діяльності – технологічної та проектної, комплексного використання ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Планування асортименту, як складової функції управлінської діяльності, потребує врахування взаємодії факторів: внутрішніх (матеріально-технічні ресурси, постачальники) та зовнішніх (тенденції розвитку моди; стан і тенденції розвитку ринку, тенденції НТП). Особливе місце в плануванні займає формування перспективного товарного асортименту. Формування асортименту може проводитись різними методами в залежності від масштабів збуту, специфіки продукції, мети і задач, що стоять перед виробником. Разом із тим, їх об'єднує те, що управління асортиментом зазвичай підпорядковане керівнику служби маркетингу [1, 37, 38].

#### **5.4. Організація керівництва. Управління дисципліною**

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації в напрямку реалізації завдань організації. Керувати – це означає задавати перспективи змін та розвитку, тобто, щоб перейти від одного стану до іншого потрібно виконувати якісь роботи. Діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою в цілому, на

керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури, причому в поєднанні всіх цих трьох функцій [28].

Менеджер в процесі роботи займає певні позиції і відіграє певні ролі в організації та серед співробітників: міжособистісні ролі (головний керівник, лідер, сполучна ланка); інформаційні ролі (приймає і розповсюджує інформацію); ролі, що пов'язані з прийняттям рішень (підприємець; той, хто усуває порушення; розподільник ресурсів; той, хто здійснює переговори) [21, 22].

Кожний керівник має діапазон керованості і враховує фактори, що його визначають. Керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні; прямі множинні; їх комбінації (зазвичай це відносини між підлеглими). На практиці відмічають випереджаюче зростання числа контактів керівника в порівнянні з ростом числа підлеглих. Оптимальний масштаб керованості залежить від ситуації. Тобто, при його визначенні використовують ситуаційний підхід. Число підлеглих одного керівника – від 3 до 12 осіб.

Розрізняють вузький (мінімальна кількість підлеглих) та широкий (максимально можлива кількість підлеглих) масштаб керованості.

Кількість рівнів управління визначають розподілом прав і відповідальності (єдності підпорядкування або множинного підпорядкування) та кількістю необхідних контактів (визначають рівнем освіти і підготовленістю підлеглих, а також здатністю спілкування). При раціональному розподілу функцій в апараті управління, при організації управлінської праці застосовують три напрями їх поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний [33].

У залежності від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти департаменталізацію функціональну, територіальну, виробничу, проектну та змішану. Виділяють ще й інші види департаменталізації: по споживачам; за часом; за розмірами та інші.

Розглянуті вище категорії і підходи до побудови організацій – поділ праці, департаменталізація, співвідношення централізації і децентралізації –

свідчать про взаємовплив та взаємозв'язок між структурою і моделлю управління, що використовують в організації [38].

В організації існують рівні вертикального і горизонтального поділу праці. З ними пов'язані охоплення контролем та функціоналізація (розмаїтність завдань). Необхідно розрізняти масштаб і глибину робіт (масштаб робіт – це кількість виконуваних робіт, їх обсяг, а глибина робіт – це визначення до рівня і обсягу контролю), враховуючи характеристики завдань.

Підлеглий при використанні доручених завдань має право на помилку, але не навмисну, випадкову, наслідки якої усуваються і яка не є систематичною. Види помилок: навмисні та ненавмисні; особисті та групові; об'єктивні та суб'єктивні; виявлені та невиявлені; випадкові та систематичні; залежні та незалежні; наявні та приховані; що усуваються та не усуваються. До засобів боротьби з помилками відносять: превентивні і коригуючі.

Одним з головних елементів для прийняття більшості організаційних рішень є розподіл влади між людьми і виробничими одиницями всередині організації. Влада – це інструмент управління, який впливає на поведінку людей, це узаконена сила організації і включає право командувати, виконувати, приймати рішення і витрачати ресурси. Типи влади: лінійна, штабна і функціональна. Владу можна і потрібно делегувати. Розподіл делегування влади серед організаційних одиниць включає рішення того, наскільки централізованою чи децентралізованою буде організація, тобто визначення рівня її централізації [38].

Ще одним, дуже важливим питанням для керівника є управління дисципліною, що тісно пов'язана з проблемою службового контролю. Питання контролю, його видів, процесу та ін. були розглянуті в курсі «Основи менеджменту». Зупинимось більш детально на деяких питаннях контролю, пов'язаних з управлінням дисципліною [11]. Перш за все – це система зворотного зв'язку за поточними результатами роботи. Основні складові: маяки (контрольні точки); активність (швидкість просування від маяка до маяка);

розміреність; своєчасність. По-друге, слід враховувати рівень насиченості та кількості контролюючих заходів для керівництва підприємства (рис.5.4).

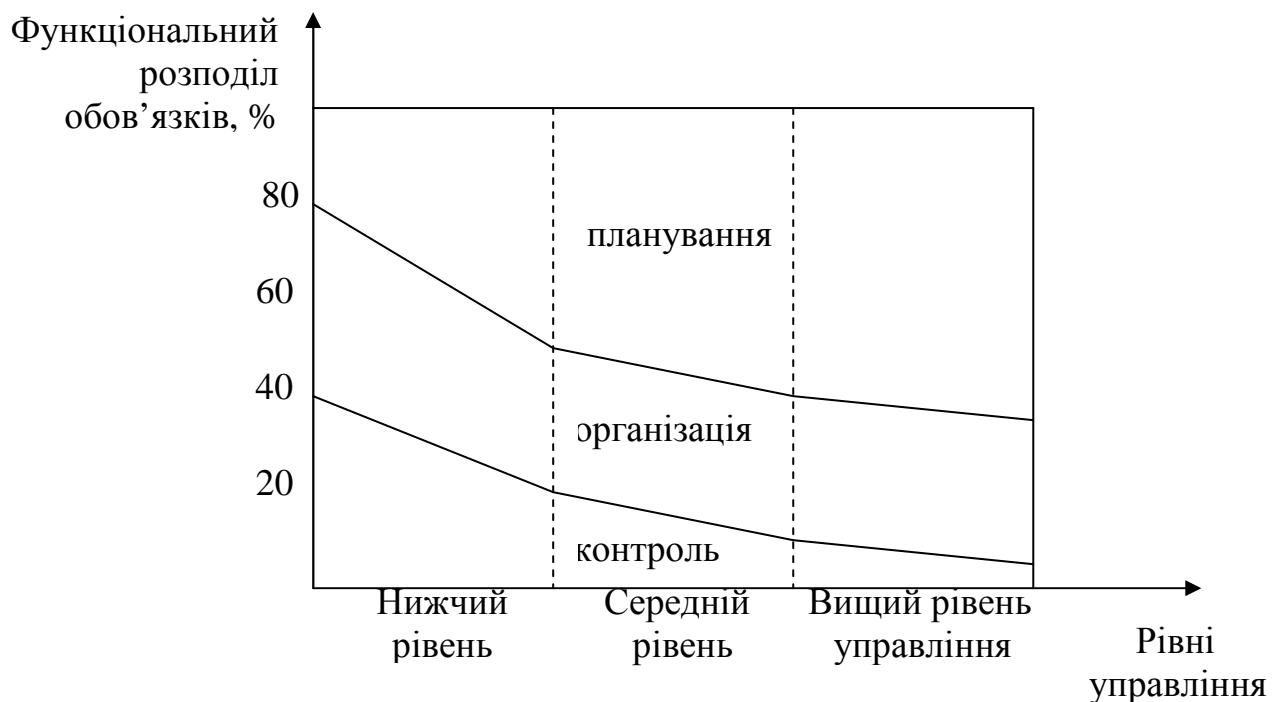


Рис. 5.4 – Рівень насиченості та кількості контролюючих заходів для керівництва підприємства

Найбільший відсоток контролюючих функцій припадає на нижчий рівень управління, а планування, в т.ч. стратегічне – на вищий рівень управління. Середній рівень управління переважно переймається організацією.

Тепер можна розглянути питання дисциплінарних стягнень і дисциплінарного впливу. Дисципліну, її завдання визначають як допомогу в досягненні мети. Дисципліна є трудова і технологічна. Причини, що визначають рівень дисциплінованості: виробничо-технічні; соціально-економічні та суб'єктивні. Причини порушення дисципліни: заради наживи (20%); розчарування у роботі, керівництві, системі (75%); різні (5%). До дисциплінарних стягнень відносяться:

- 1) звільнення;
- 2) звільнення.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення.

Менеджер не повинен залишати без покарання жодного порушення дисципліни (дисциплінарний вплив має бути диференційованим) та вміло користуватися заходами заохочення. Все це разом створює систему управління дисципліною на підприємстві [38].

До працівників підприємств, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затвердженій трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

За особливі заслуги працівників представляють у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за професією.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Суть і зміст маркетингової діяльності.
2. Особливості маркетингу як управлінської діяльності.
3. Функції та структура апарату управління маркетингом.
4. Програми маркетингу: розробка та зміст основних складових.
5. Суть та основні принципи фінансового менеджменту.
6. Об'єкти та матеріальна база фінансового менеджменту.
7. Функції фінансового менеджменту як спеціальної сфери управління.
8. Розкрийте підходи до поняття «фінансовий механізм».
9. Охарактеризуйте загальну модель фінансового механізму.
10. Суть і завдання фінансової політики. Її складові.
11. Суть фінансової стратегії підприємства.
12. Організація фінансового управління.
13. Структура фінансової служби підприємства.
14. Фінансовий персонал підприємства.
15. Що таке збутова політика підприємства?

16. Суть і етапи планування діяльності політики розподілу.
17. Охарактеризуйте фактори, що впливають на вибір стратегії розподілу.
18. Канали розподілу. Фактори, що впливають на їх вибір.
19. Розкрийте суть вертикальних маркетингових систем.
20. Вибір торговельного посередника: за і проти.
21. Управління асортиментом.
22. Ситуаційний підхід до визначення оптимального масштабу керованості.
23. Розподіл прав та відповідальності за рівнями управління.
24. Охарактеризуйте функціональний та кваліфікаційний поділ праці.
25. Охарактеризуйте функціональну та виробничу департаменталізацію.
26. Вертикальний та горизонтальний поділ праці.
27. Помилка. Види помилок.
28. Які завдання не рекомендують делегувати? Обґрунтуйте.
29. Охарактеризуйте основні види службового контролю.
30. Дисципліна і дисциплінарний вплив на підприємстві.
31. Дисциплінарні заохочення та стягнення.
32. Система управління дисципліною: за і проти.

### **Рекомендована література**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. – Львів.: Світ, 1995. – 296 с.
2. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 48с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Уч. курс. – К.: Ника - Центр, Эльга, 2002. – 528 с.
4. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника - Центр, Эльга, 2000. – 720с.
5. Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: Ника - Центр, Эльга, 2000. – 652 с.



6. Бланк И.А. Управление формированием капитала. – К.: Ника - Центр, Эльга, 2000. – 508 с.
7. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «Итем», «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – К.: Ника - Центр, 1999. – 592 с.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.2. – К.: Ника - Центр, 1999. – 512 с.
10. Бланк И.А. Управление прибылью. Т.1. – К.: Ника - Центр, 1998. – 544с.
11. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителей / Пер. с англ. – М.: 1995. – 896 с.
12. Брігхем Є. Основы фінансового менеджменту / Пер. з англ. Під ред. О.Д. Василика. – К.: «ВАЗАКО», «Молодь», 1997. – 998 с.
13. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
14. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
15. Всё о маркетинге. – М.: Азимут-центр, 1992.
16. Гаджинский А.М. Логистика. – М.: Изд. центр «Маркетинг», 2001. – 396 с.
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підр. для вузів. – К.: Лібра, 1998. – 384с.
18. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1999. – 501 с.
19. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.
20. Гридчина М.В. Фінансовий менеджмент. Курс лекцій. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2001. – 160 с.
21. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. К.: Лібра, 1998. – 270 с.
22. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
23. Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика, 7-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

24. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебн. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; под ред. И.С. Минко. – М.: Высш.шк., 1995. – 255с.
25. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства: Пер. с англ. – К.: Укринтур, 1992. – 204 с.
26. Кальченко И.И. Менеджмент. Элемент организации и процесса управления – СПб. – 1993.
27. Каргоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
28. Кодекс Законів про працю України з постатейними матеріалами / За ред. В.М. Вакуленка, О.П. Товстенка. – К.: Юріком Інтер. – 140 с.
29. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. – СПб, М., Х., Минск.: Питер, 1999. – 896 с.
30. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. «Питер». СПб. М., Х., Минск, 1999. – 896 с.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.; СПб; К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.
32. Маркин Р. Управление розничной торговлей. – М.: Экономика, 1980.
33. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
34. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение. Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 160 с.
35. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства». Ч.1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.
36. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства». Ч.2. – К.: КДТЕУ, 2000. – 79 с.
37. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
38. Осовська Г.В. Осовський О.А. Менеджмент організацій. – Навч. посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
39. Финансовый менеджмент. / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1995. – 286 с.
40. Шим Д., Сигел Д. Финансовый менеджмент / Пер. с англ. – М.: Инф-изд. дом «Филинь», 1996. – 400 с.

## Глава 6. Основи антикризового управління

*Стислий опис глави:* Економічна сутність кризи розвитку підприємства. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ на підприємстві. Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності. Судові процеси, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство. Основні положення діагностики кризових ситуацій та банкрутства на підприємстві. Програма антикризових заходів. Системи управління в подоланні кризової ситуації.

### 6.1. Засади антикризового управління

З точки зору економічної сутності кризи розвитку підприємства (концепція циклічності розвитку економічних систем – фундаментальна складова категоріального апарату економічної теорії). Їй притаманні властивості циклічності. Підприємство має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток, які тісно пов'язані між собою.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, визначеність, живучість. Розвиток – це зміни, набуття нової якості в умовах змін. Функціонування стримує розвиток і в той же час є базисом змін, а розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його розвитку. Тобто, виникає циклічність розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій [1, 2, 3].

Період зміни якісної характеристики процесу функціонування підприємства характеризує поняття «цикл розвитку підприємства», який складається з основних стадій: стадія підйому; стадія гальмування розвитку; стадія кризи; стадія пожвавлення.

Криза – це загострення протиріч, що загрожують підприємству, його життєдіяльності в навикишньому середовищі, що виникають в процесі взаємодії окремих елементів системи підприємства між собою та із зовнішнім середовищем [9].

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи, поступової втрати життєдіяльності підприємства, дефіциту ресурсів або можливостей для розвитку. Виникає кризова ситуація.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з етапами життєвого циклу підприємства і виникають на кожному з них, що і є рушійною силою кожного наступного етапу [14].

Кризова ситуація не виникає раптово, вона має свої причини (фактори). Виділяють наступні загальні ознаки класифікації кризових факторів (рис. 6.1) [9].

Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії, насамперед, зовнішніх і внутрішніх факторів, частина впливу яких відповідно складає  $1/3$  та  $2/3$ . Однак треба відзначити, що значущість впливу окремих внутрішніх і зовнішніх факторів у часі не є постійною, вона суттєво змінюється залежно від етапу життєвого циклу підприємства [2].

В розумінні кризи велике значення мають і можливі її наслідки: оновлення або руйнування організації; виникнення нової кризи або оздоровлення організації; загострення або послаблення кризи; різкі або м'які зміни; перетворення або збереження організації; довгострокові або короткострокові зміни; якісні або кількісні зміни; необоротні або оборотні зміни [3].

Щодо типології ситуацій, то кризи неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю. Вони пов'язані перш за все з диференціацією засобів та способів управління ними.

Основні види кризових явищ: за масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи; за проблематикою виділяють макро- та мікрокризи; за структурою відносин виділяють економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні кризи; за безпосередніми причинами виникнення кризи – природні, суспільні та економічні [3].



Рис. 6.1 – Класифікація кризових факторів

Кризи можуть бути: передбачуваними (закономірними) та несподіваними (випадковими); явними та латентними (прихованими); глибокими та легкими; затяжними та короткостроковими [9].

Подолання кризи має бути організоване органом управління підприємством. Це обумовило потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління.

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [9]. Процеси антикризового управління: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу з кризи; своєчасність управлінського впливу; стабілізація стану; нівелювання відхилень.

Розвиток кризи на рівні підприємства система структурно поділяється на три фази: прихована криза (криза ефективності); криза платоспроможності; криза розрахунку (неплатоспроможності, загроза банкрутства) [14]. Характерними ознаками 1-ої фази є: зниження ефективності діяльності підприємства; збитки покривають за рахунок внутрішніх резервів. Характерними ознаками 2-ої фази є: збільшення і прострочення дебіторської заборгованості; різке зменшення грошових коштів на рахунках; зниження обсягів продажу; різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати. Характерними ознаками 3-ої фази є: криза розрахунків по боргах.

У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка очікуваних темпів росту підприємства з джерелами та обсягами фінансування, як правило, кредитного (неузгодженість грошових потоків).

Таким чином, підвалинами антикризового управління є: передбачуваність, прискорювання та пом'якшення кризових явищ; можливість і необхідність підготовки до їх наступу; особливості підходів, спеціальних знань

та досвіду управління в умовах кризи; можливість управління кризовими процесами; можливість прискорювати та мінімізувати їх наслідки [3].

Проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер, що знайшло втілення у створенні державної системи контролю, діагностики та захисту підприємства від фінансового краху і містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу. Визначено коло осіб та груп суб'єктів антикризового процесу: власник підприємства; фінансовий директор підприємства; функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства; функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, якого залучено на підприємство; державні та відомчі органи; арбітражний керуючий; представники кредиторів, в т.ч. фахівці кризового управління.

В системі антикризового управління виділяють функції антикризового управління: визначення цілей; планування; організацію; мотивацію; контроль. Шість функцій антикризового управління, що відображають предмет управління: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу з кризи; стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості); мінімізація втрат та втрачених можливостей; своєчасність прийняття рішень.

Система антикризового управління складається з наступних підсистем: підсистема діагностики; антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління.

Антикризове управління може бути менш або більш ефективним і характеризується ступенем досягнення цілей у співставленні з витраченими на це ресурсами [4, 6].

## **6.2. Діагностика кризових ситуацій та банкрутства. Подолання кризи на підприємстві**

Під терміном «банкрутство» розуміють неспроможність або відмову юридичної або фізичної особи платити кредиторам за своїми борговими

зобов'язаннями з мотивів відсутності коштів [5, 10]. В світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалось за двома різними напрямками: за британською моделлю банкрутство розглядають як спосіб повернення боргів кредиторам за рахунок основних, оборотних і всіх інших наявних коштів шляхом ліквідації боржника – банкрута; за американською моделлю основна мета – через санацію реабілітувати компанію, відновити її платоспроможність. В сучасних умовах в законодавстві розвинутих держав простежують лінію на зближення й інтеграцію обох напрямків, в т. ч. в Законі України «Про банкрутство». У новій редакції Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» перевагу надають не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу. Тобто, законодавство в сфері банкрутства повинне виконувати дві основні функції, а саме слугувати: механізмом припинення непродуктивного використання активів підприємства; механізмом реабілітації підприємства [10, 11].

Матеріально-правовими умовами порушення впровадження у справі про банкрутство є стійка (понад 3 місяці) і значна (на суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати) неплатоспроможність.

Процесуально-правовими умовами порушення впровадження у справі про банкрутство є подання боржником або кредитором (кредиторами) заяви щодо порушення справи про банкрутство.

Учасниками впровадження у справі про банкрутство є: сторони (боржник, кредитор); арбітражний керуючий (розпорядник майном, керуючий санацією, ліквідатор); власник майна боржника (орган, уповноважений управляти майном); Фонд державного майна України і державний орган з питань банкрутства (в разі порушення впровадження щодо державних підприємств-боржників, або підприємств, частка державного майна яких  $\geq 50$  відсотків); представник органу місцевого самоврядування (в разі порушення впровадження



щодо комунальних підприємств-боржників); представник працівників боржника [12].

«Боржником» не можуть бути: відокремлені підрозділи юридичної особи; казенні підприємства; комунальні підприємства, майно за якими закріплене на правах оперативного управління і на підставі рішення органу місцевого самоврядування; в частині санації та ліквідування – державні підприємства, майно яких не підлягає приватизації.

Не можуть бути стороною у справі про банкрутство: кредитори, вимоги яких повністю забезпечені заставою; кредитори, вимоги яких задоволені, в т.ч. у зв'язку з досягненням згоди через зміну або припинення зобов'язань.

Стадії провадження у справі про банкрутство: порушують впровадження у справі про банкрутство з введенням процедури розпорядження майном боржника; відбувається підготовче засідання суду (з оголошенням в ЗМІ щодо порушення справи про банкрутство; визначається розмір вимог кредиторів; дата засідання суду, на якому буде внесено ухвалу про санацію або банкрутство з відкриттям ліквідаційної процедури, або припинення провадження); виявляються кредитори протягом місяця з дня оголошення в ЗМІ щодо порушення справи про банкрутство; проводять попереднє засідання суду, де розглядають реєстр вимог кредиторів і визначають розмір вимог кредиторів; визначають боржника банкрутом, якщо на протязі певного періоду не була відновлена платоспроможність боржника і відкривають ліквідаційну процедуру; проводять ліквідаційну процедуру.

До боржника в процесі провадження у справі про банкрутство застосовують судові процедури: розпорядження майном боржника з призначенням фізичної особи, яка отримала ліцензію арбітражного керуючого на строк до 6 місяців; санація з призначенням керуючого санацією на строк від 12 до 18 місяців, яким може бути керівник підприємства, або розпорядник майном, або арбітражний керуючий (основна мета – розробка плану санації з ухвалою кредиторів і суду із забезпеченням його виконання); мирова угода з домовленістю між боржником і кредиторами щодо відстрочки або розстрочки,

а також прощення (списання) боргів; ліквідаційна процедура на строк від 12 до 18 місяців з призначенням ліквідатора та ліквідаційної комісії [10, 11, 12].

Наявні та отримані від продажу майна та інші кошти банкрута спрямовують на задоволення вимог кредиторів відповідно до визначеної законом черговості: спочатку вимоги, забезпечені заставою; виплати вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута; витрати, пов'язані з провадженням справи про банкрутство; зобов'язання перед працівниками банкрута; зобов'язання, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян; зобов'язання щодо сплати податків та інших обов'язкових платежів; зобов'язання перед кредиторами; повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства.

Якщо коштів не залишається – виносять ухвалу щодо ліквідації СПД – банкрута, якщо залишається, він вважається таким, що не має боргів, і може продовжувати свою підприємницьку діяльність.

З точки зору менеджменту настання банкрутства є вже кризовим станом підприємства. З метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання на ранніх стадіях залучають механізми діагностики і, насамперед, економічної діагностики. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства: створення інформаційної бази дослідження; діагностика кризового стану та загроза банкрутства підприємства; прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства; дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства; узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства [12, 13].

Діагностика стану об'єкта може бути статичною (на певний момент часу) і діагностикою процесу (на протязі певного періоду часу).

Діагностику починають з аналізу і здійснюють різними методами: аналітичним; експертним; лінійного та динамічного програмування; діагностикою на моделях.

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджують Міністерство фінансів України та Агентство з

питань банкрутства. Наукові методики діагностики кризи й загрози банкрутства підприємства розробляють фахівці, фінансові аналітики, спеціалісти з антикризового управління. Існують експрес-діагностика та фундаментальна діагностика.

Поширені методики оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства на основі балансових моделей та статистичних моделей, в т.ч. Z-рахунок Е.Альтмана.

Процес управління в кризових ситуаціях розбивають на дві частини:

- 1) визначення потенційних кризових ситуацій в організації та їх джерел;
- 2) розробка і прогнозування поведінки підприємства у відповідності до можливих сценаріїв розвитку подій [7, 8].

Основними документами, які мають розробляти на підприємстві, що опинилося в кризовому стані є програма та план антикризових заходів. Програма антикризових заходів – це систематизований перелік основних заходів на підприємстві в цілому, його структурних підрозділів та функціональних служб. План антикризових заходів розробляють на підставі програми і представляє детальний план фінансового оздоровлення підприємства, який включає 7 заходів: загальну характеристику стану кризи, причини та проблеми, що потребують розв’язання; цільові параметри антикризового процесу; часові й ресурсні обмеження антикризового процесу; детальний план-графік реалізації переліку антикризових заходів; бюджет витрачання коштів на реалізацію плану; фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації плану, в т.ч. план обслуговування та планування боргів та план руху грошових коштів; форми та механізм контролю за реалізацією плану з боку зацікавлених осіб.

Для подолання кризової ситуації на підприємстві будують систему антикризового управління, що складається з: підсистеми діагностики фінансового стану, оцінки перспективи і розвитку (враховуючи зарубіжний досвід антикризового управління, можна виділити дві найбільше розповсюджені тактики: захисну і наступальну); підсистеми маркетингу;

підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми організаційно-виробничого менеджменту; підсистеми санації та ліквідації підприємства, яка розробляє план санації, проводить санаційний аудит та здійснює менеджмент санації (із залученням фінансового капіталу та без нього), а також здійснює ліквідацію підприємства [7, 8].

### **Контрольні запитання та завдання:**

1. Розкрийте поняття кризи.
2. Охарактеризуйте основні стадії циклу розвитку підприємства.
3. Наведіть класифікацію кризових факторів.
4. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні фактори розвитку кризових явищ.
5. Приведіть наслідки кризи.
6. Охарактеризуйте системні та локальні кризи.
7. Розкрийте суть антикризового управління.
8. Наведіть фази розвитку кризи і охарактеризуйте їх.
9. Суб'єкти антикризового управління.
10. Розкрийте суть принципів антикризового управління.
11. Охарактеризуйте функції антикризового управління.
12. Підсистеми антикризового управління.
13. Цілі й ознаки інституту банкрутства.
14. Наведіть схему порушення справи про банкрутство.
15. Стадії провадження у справі про банкрутство.
16. Розкрийте поняття «санація».
17. Що таке мирова угода та ліквідаційна процедура?
18. Етапи процесу діагностики кризи.
19. Охарактеризуйте процес управління в кризовій ситуації.
20. Програма антикризових заходів.
21. Антикризова інвестиційна політика.
22. Місце і роль маркетингу в антикризовій програмі заходів.
23. Підсистема управління персоналом в антикризовій програмі заходів.
24. Санація та ліквідація підприємства: підсистеми антикризової програми.

### Рекомендована література

1. Антикризисное управление. Учеб. пособие / Под ред. Э.С. Минеева. – М.: ПРИОР, 1999. – 432 с.
2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
3. Антикризисное управление. Учебник. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
4. Антикризисный менеджмент. / Под ред. А.Я. Грязновой. – М.: ТАНДЕМ, 1999. – 368 с.
5. Банкротство. Методические рекомендации по ускоренному порядку применения процедуры банкротства. – М.: «Ось-89», 1999. – 144 с.
6. Блохман Л. Основы функционального и антикризисного менеджмента. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 380 с.
7. Козлов Е.В. Опережающий антикризисный менеджмент: инструментальные, организационные и информационные основы / Под ред. В.М. Ларина. – Саратов: СГСЭУ. 2001. – 580 с.
8. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
9. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580с.
10. «Про банкротство»: Закон України // Відомості Верховної ради (ВВР). – 1992., №31.
11. «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»: Закон України // Відомості Верховної ради (ВВР). – 1992.- №42-43.
12. Процедура признания предприятия банкротом. – М.: Изд-во «Приор», 1998. – 240 с.
13. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Спец. лит., 1996. – 512 с.
14. Теория и практика антикризисного управления: Учебн. для вузов. / Под ред. С.Г. Беляева. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

## **Глава 7. Управління ризикозахищеністю**

*Стислий опис глави: Сутність підприємницького ризику. Невизначеність. Класифікація ризиків в економіці. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.*

### **7.1. Управління ризикозахищеністю підприємства**

Бізнесу без розвитку не буває. Найбільший прибуток дають ринкові операції з підвищеним ризиком. У всьому потрібна зваженість. Тому особливу увагу приділяють управлінню ризиками – ризик-менеджменту. Управління ризиками – одна з важливих сфер сучасного управління, пов'язана з специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності. Світовий і локальні ринки стають все більше нестабільними, з невизначеними змінами. Бурхливо розвивається ризиковий бізнес. Тому основні завдання ризик-менеджера: знайти область підвищеного ризику; оцінити ступінь ризику; розробити та вжити заходів, упереджуючих ризик, а у випадку, коли втрата вже має місце, вжити заходів до оптимального її відшкодування; аналіз й попередження ризиків [1].

Ризик в економіці – це можливість з невизначеним результатом випадкових подій в економічних відносинах, процесах і суспільстві.

Господарський ризик в економіці носить об'єктивно-суб'єктивний характер.

Ризик – ситуаційна характеристика діяльності суб'єкта господарювання і пов'язана станом невизначеності.

Ризик-менеджмент – система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають в процесі бізнесу.

Об'єктом управління в ризик-менеджменті виступають ризикові вклади капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику.

В сучасній теорії ризикології визначення об'єктів класифікації ризиків здійснюють за схемою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B, \quad (7.1)$$

де: С – причини і джерела ризикових подій;

А – ризикові події;

В – їх наслідки.

Класифікація ризиків повинна здійснюватись за причинами, джерелами і результатами їх наслідків.

Джерела виникнення ризиків: господарська діяльність; особистість; політична ситуація; природні явища. За масштабом джерел виникнення ризику розглядають на рівні: країни; регіону; галузі; підприємства.

За результатами наслідків усі ризики в економіці поділяють на: виправдані (чисті) і невинуватені (спекулятивні). До чистих ризиків належать: природні; політичні; торги. До спекулятивних ризиків належать: фінансові; комерційні; ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей; інвестиційні.

Ризики суб'єкта господарювання: надзвичайні (природно-географічні; демографічні; суспільно-політичні) і звичайні (операційної діяльності; фінансової діяльності; інвестиційної діяльності). Ризики операційної діяльності: ризики основної діяльності (пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції) та ризики іншої операційної діяльності. Ризики основної діяльності: виробничої; збутової; управління [1, 2].

Ризики в управлінні – це ризики в прийнятті управлінських рішень, що здійснюються в умовах невизначеності (як приклад: маркетингові, ділові, підприємницькі та інші ризики). Крім того, є ризики систематичні й несистематичні.

Прийняття рішення передуює аналіз ризику. Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Превалюють кількісні, що

полягають в оцінці ступеня імовірності окремого виду господарського ризику та визначення можливих фінансових втрат: імовірісно-статистичного; метод зон ризику (зона ризику – діапазон втрат); метод експертних оцінок; аналітичний [2, 3].

Цілеспрямовані дії з обмеження ризику носять назву управління ризиком, а стратегію і тактику в управлінні ризиком називають ризик-менеджментом. Практикою менеджменту розроблено методи управління ризиком (рис. 7.1).

Для зниження ступеня (оптимізації) ризику використовують наступні методи (способи): зовнішні (розподіл ризику та зовнішнє страхування) та внутрішні (лімітування; диверсифікація; створення резервів, запасів; здобуття додаткової інформації) [3, 4].

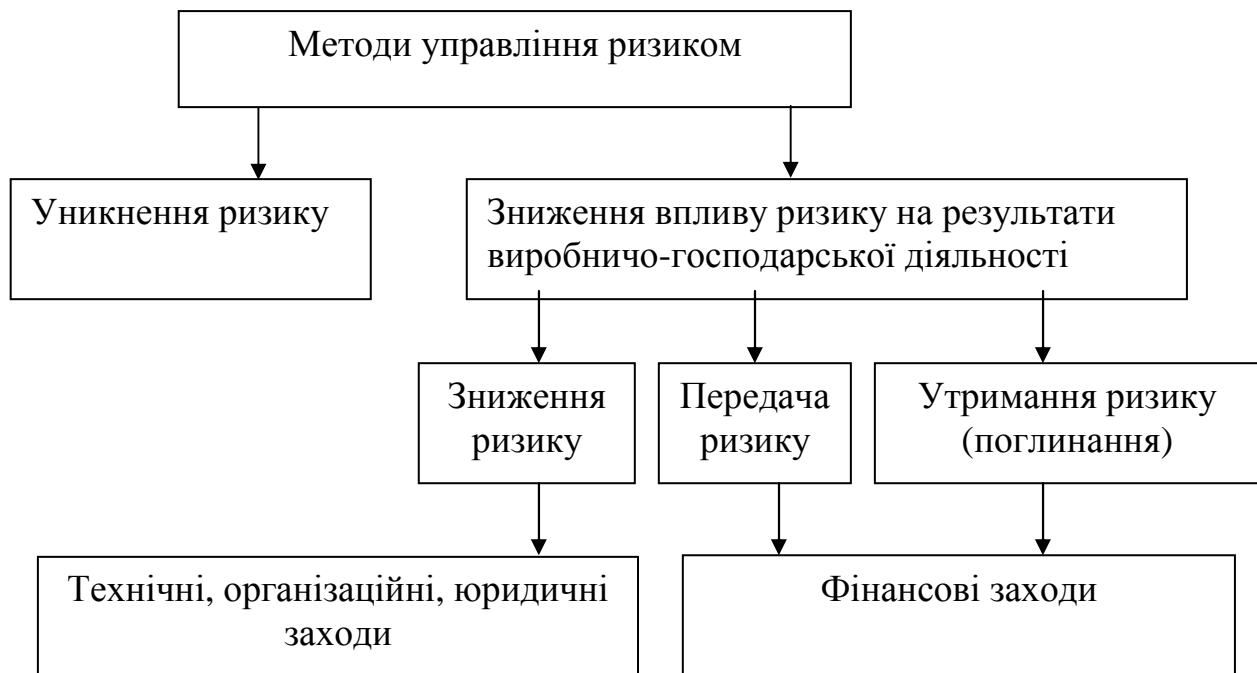


Рис. 7.1 – Схема методів управління ризиками



Найбільш розвинуті процеси управління ризиком: ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства (страхування); ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства (фінансова стійкість та метод зон); ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства; ризикозахищеність основної діяльності підприємства (метод аналізу ієрархії – з вершини та дискримінації порівняльних міркувань); ризикозахищеність управлінської діяльності. Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах:

- а) не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- б) необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику;
- в) не можна ризикувати великим заради малого;
- г) позитивне рішення приймають тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є – слід приймати негативне рішення [38].

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність господарського ризику в управлінні підприємством.
2. Невизначеність в управлінні підприємством – ризикова ситуація.
3. Наведіть класифікацію ризиків за причинами та джерелами ризикових подій.
4. Наведіть класифікацію ризиків за наслідками ризикових подій.
5. Дайте характеристику видам ризику, що виникають в інвестиційній діяльності підприємства.
6. Дайте характеристику видам ризику, що виникають в управлінській діяльності підприємства.
7. Дайте характеристику видам ризику, що виникають в збутовій діяльності підприємства.
8. Опишіть призначення аналізу ризику і його основні методи.
9. Розкрийте сутність управління ризиком і його основні методи.
10. Ризик-менеджмент на підприємстві і його основні методи.

11. Ризикозахищеність підприємства.
12. Розкрийте ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства.
13. Розкрийте ризикозахищеність управлінської діяльності підприємства.
14. Розкрийте ризикозахищеність збутової діяльності підприємства.

### **Рекомендована література**

1. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
2. Лігоненко Л.О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству. Навч. пос. – К.: КДТЕУ, 1998.
3. Ушакова Н.М., Кукурудза Л.О. Методи оцінки рівня господарського ризику. – К.: КДТЕУ, 1995.
4. Хозяйственный риск и методы его измерения / Пер. с венг. Бачкаи Т., Месена Д., Мико Д. и др. – М.: Экономика, 1979.

## Глава 8. Конкурентна політика організації

*Стислий опис глави: Поняття та види конкурентоспроможності. Конкурентна стратегія та впливовість конкурентних сил. Модель менеджменту систем якості підприємства. Недобросовісна конкуренція та захист від неї. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції. Визначення конкурентоспроможності фірми. Фактори конкурентоздатності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки.*

### 8.1. Конкурентна політика організації

Ринкова конкуренція є системою відносин між економічно самостійними виробниками (продавцями) товарів або послуг. Головною рушійною силою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція (від латинської *competencia*) – зіткнення в результаті яких-небудь дій, економічне суперництво, боротьба за споживача. В конкурентній боротьбі існує дві сфери впливу: товар і споживач.

Сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці – конкурентоспроможності. Як економічна категорія конкурентоспроможність означає здатність суб'єкту випереджати свого суперника в досягненні визначених цілей на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, і мають різні інтерпретації в залежності від об'єкта, до якого вони застосовуються (рис. 8.1)

Конкурентоспроможність товару – здатність відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку.

Конкурентоспроможність фірми – можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

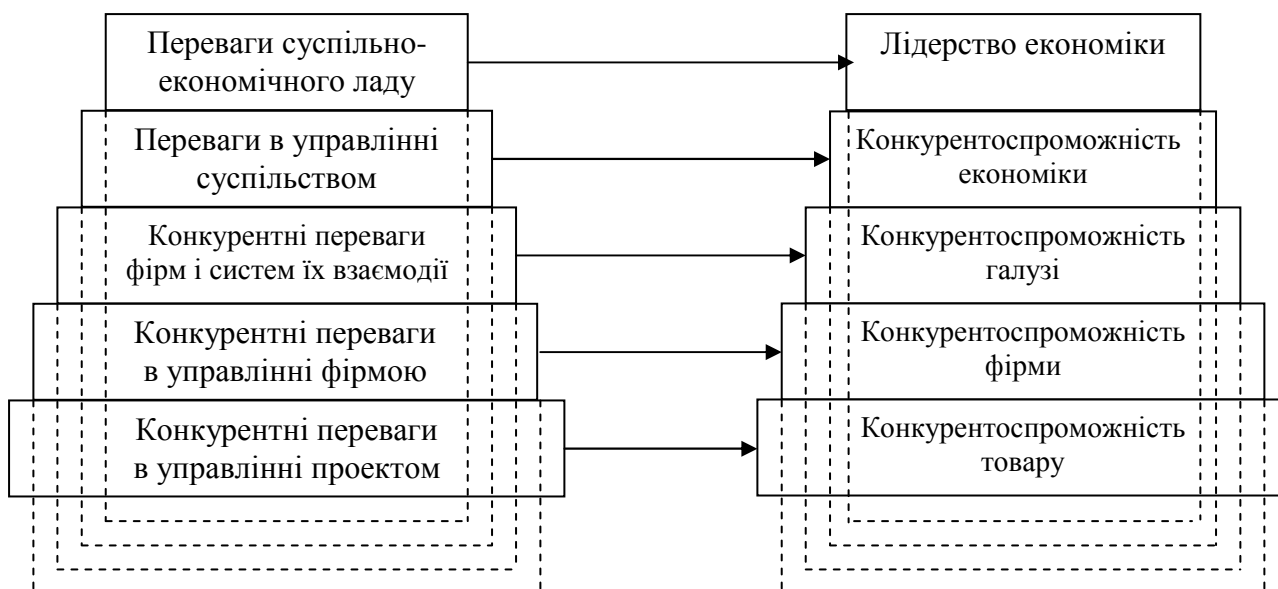


Рис. 8.1 – Узгоджені піраміди ієрархічних структур конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність економіки – розглядають як концентроване, комплексне вираження можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим товарам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Поняття конкурентоспроможності товару, фірми, країни базування – взаємопов’язані.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою;
- за масштабом економічних об’єктів (товар, фірма, галузь, національна економіка);
- за часовим проявом (поточна, на визначену дату, на перспективу).

В подальшому розгляді теми визначають, що конкурентоспроможність товару (послуги) є умова конкурентоспроможності фірми, а конкурентоспроможність фірми є умова конкурентоспроможності галузі, а далі – конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети фірми і засобів, якими вона прагне досягти своєї мети (рис. 8.2) [1].

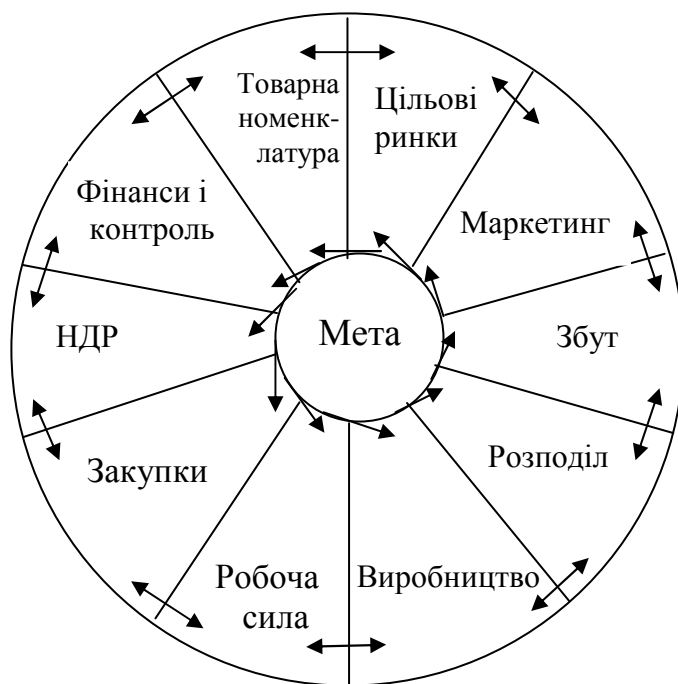


Рис. 8.2 – Колесо стратегії конкуренції (мета; визначення політики конкуренції; досягнення прибутку; зростання частки ринку та інші)

Крім того, формування стратегії конкуренції передбачає врахування чотирьох основних факторів, які визначають межі успішної діяльності компанії (рис. 8.3) [1].

Однією з найвідоміших у світовій науці концепції галузевої конкуренції є теорія п'яти сил конкуренції М. Портера. Він виходить з того, що прибутковість та привабливість галузі і фірми визначають не характером продукції і не рівнем технології, яку використовують, а структурою галузі, тобто основними конкурентними силами (рис.8.4).

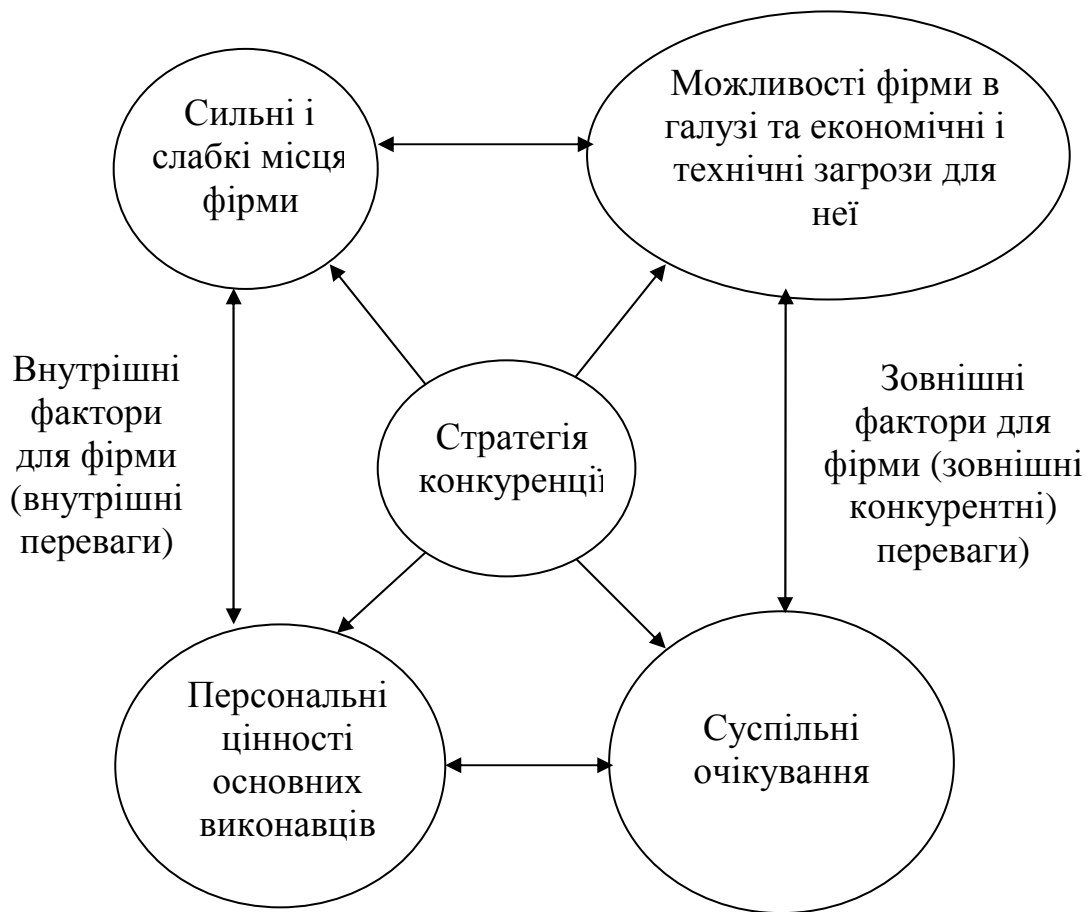


Рис. 8.3 – «Поле» формування стратегії конкуренції

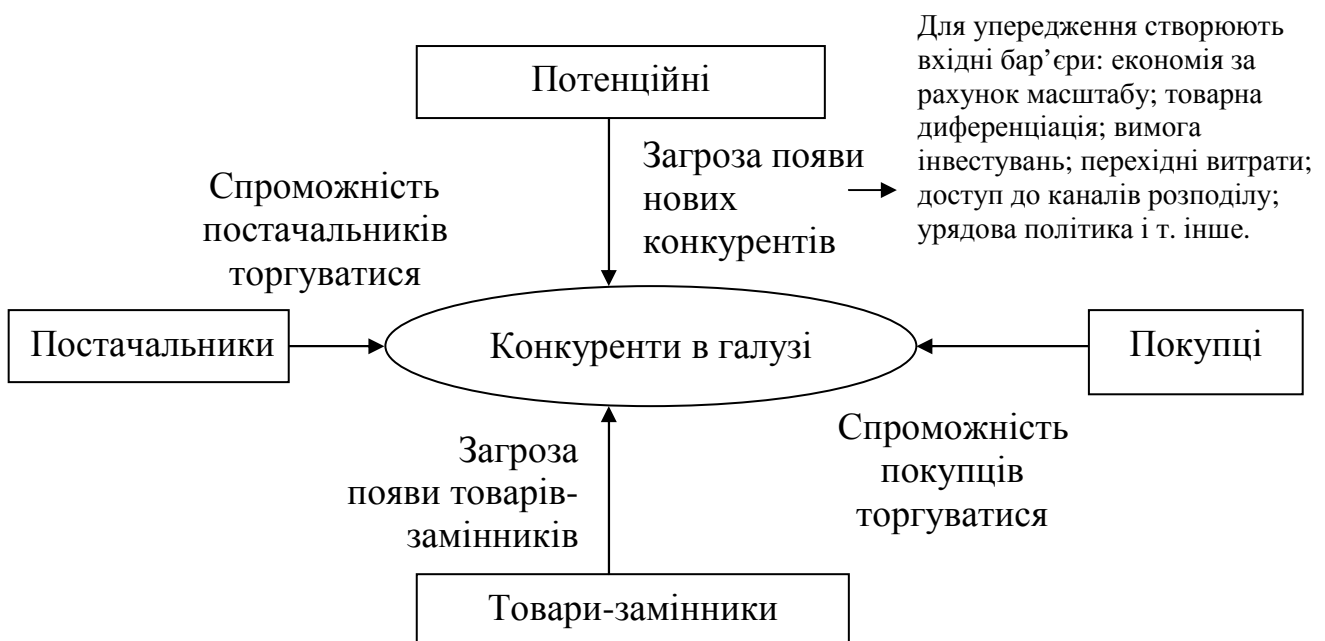


Рис. 8.4 – П'ять сил конкуренції по М. Портеру

Типи конкурентів характеризує матриця «товари-конкуренти» (рис. 8.5) [1].



Рис. 8.5 – Типи конкурентів

Стратегію конкуренції описують як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції, і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.

Потенційно успішні загальні стратегічні підходи: найменші сукупні витрати; диференціація; зосередження (рис. 8.6).

Варіанти стратегічного вибору фірми можуть відрізнятися за наступними стратегічними показниками: спеціалізація; ідентифікація марки; прямий та непрямий маркетинг; підбір каналу розподілу; якість виробу; лідерство в технології; вертикальна інтеграція; становище за рівнем витрат; сервіс; цінова політика; важелі впливу; відносини з батьківською компанією; відносини з урядом тощо.



Рис. 8.6 – Загальна стратегія

В умовах переходу до ринкової економіки все більше і більше фірм віддають перевагу якості, а через неї – впливають на конкурентоспроможність. Але треба пам'ятати, що конкуренція – самий ефективний і дешевий метод економічного контролю, в т.ч. і якості. Фірми самі розробляють методи управління якістю, але все ж таки перевагу надають економічним методам: державному регулюванню; сприянню розвитку конкуренції; антимонопольному законодавству; створенню ефективного механізму правового захисту національних споживачів.

Таким чином, державне регулювання обов'язково має місце при розробці методів управління якістю. Але особливе місце займає недобросовісна конкуренція та захист від неї (Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності») [2]. Недобросовісну конкуренцію здійснюють в трьох напрямках: перший – пов'язаний з типовим виробництвом «під фірму»; другий – з неправдивою інформацією, що може зашкодити діловій репутації чи власності; третій – пов'язаний з комерційною і державною таємницею.



## 8.2. Методологічні засади визначення конкурентоспроможності

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на належному рівні передбачає рівень її кількісної оцінки. Відправним моментом оцінки конкурентоспроможності будь-якого товару є формулювання мети дослідження. Після вибору продуктів, за якими проводять аналіз, на основі вивчення ринку і вимог покупців визначають номенклатуру параметрів, що беруть участь в оцінці. Причому, при аналізі повинні використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар [3].

Співставлення проводять з двома групами параметрів: технічними (призначення, ергономічні, естетичні й нормативні) і економічними (повні витрати, які складаються з витрат придбання і споживання).

Таким чином, конкурентоспроможність оцінюють шляхом співставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами, необхідними споживачу, чи з параметрами виробу-зразка [4].

При оцінці конкурентоспроможності використовують диференціальний, комплексний та змішаний методи. В загальному вигляді конкурентоспроможність може бути визначена за формулою

$$K = \frac{E_{\text{КФ}}}{C_{\text{СПОЖ}}} \rightarrow \max, \quad (8.1)$$

де:  $K$  - конкурентоспроможність;

$E_{\text{КФ}}$  - корисний ефект;

$C_{\text{СПОЖ}}$  - ціна споживання (витрати на придбання та експлуатацію).

Для товарів народного споживання головними (на підставі яких визначають конкурентоспроможність) є споживчі властивості (естетичні, екологічні, безпека, зберігання, транспортування, за призначенням тощо). Для непродовольчих товарів – соціальні властивості, функціональні, експлуатаційні, екологічні, ергономічні тощо [3].

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності товару відіграють: реклама, пропаганда, інформація та інші фактори комплексу маркетингу. Але завжди конкурентоспроможність товару визначають як ступінь відповідності

його характеристики до вимог даної цільової аудиторії даного ринку, за допомогою одиничних та групових параметричних індексів:

$$\text{для одиничних} \quad C_i = \frac{P_i}{P_{i \text{ баз.зразк.}}}, \quad (8.2)$$

де:  $C_i$  - одиничний індекс, розрахований за  $i$ -м параметром;

$P_i$  -  $i$ -тий параметр оцінювання товару;

$P_{i \text{ баз.зразк.}}$  - аналогічний параметр базового зразка порівняння.

$$\text{для групових} \quad I_{gp} = A_i \cdot r \cdot N, \quad (8.3)$$

де:  $I_{gp}$  - груповий індекс параметрів;

$A_i$  - питома вага  $i$ -го параметру;

$N$  - кількість параметрів;

$r$  - параметр  $i$ -го товару.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховують за формулою (8.4)

$$I = \frac{I_{gp.спож.}}{I_{gp.ек.}}, \quad (8.4)$$

де:  $I_{gp.спож.}$  - груповий параметричний індекс споживчих параметрів продукції;

$I_{gp.ек.}$  - груповий параметричний індекс економічних параметрів.

Наведений метод розрахунку – комплексний. Диференційований метод базується на порівнянні одиничних параметрів окремо взятого продукту, а змішаний – на спільному використанні одиничних та інтегральних показників. Крім зазначених, використовують також експертні методи [4].

Фірма не може бути конкурентоздатною, якщо її товар не має збуту, але конкурентоздатність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня

конкурентоздатності підприємства. По-перше, конкурентоздатність продукції оцінюють у часовому проміжку, що дорівнює життєвому циклу товару, а фірми – життєвому циклу фірми. По-друге, конкурентоздатність продукції розглядають окремо по кожному його виду, а підприємства – охоплює всю наявну номенклатуру продукції. По-третє, рівень конкурентоздатності підприємства визначає само підприємство, а товару – споживач.

Фактори конкурентоздатності фірми: зовнішні (макрооточення і безпосереднє оточення) та внутрішні (мікросередовище фірми), які деталізуються в залежності від багатьох конкретних обставин.

Оцінка конкурентоспроможності фірми може проводитись різними методами: метод різниць; рангів; балів; еталону. Існують декілька методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності фірми: метод рівноваги фірм і галузі; структурно-функціональний метод; метод «профілів» і якості; матричний метод [4].

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність».
2. Розкрийте поняття «конкурентна перевага».
3. «Сходінка» конкурентоспроможності. Що це?
4. Колесо стратегії конкуренції.
5. Оточення формування стратегії конкуренції.
6. Матриця «товари-конкуренти».
7. Охарактеризуйте вплив якості на конкурентоспроможність товару (фірми).
8. Наведіть способи боротьби із недобросовісною конкуренцією.
9. Наведіть основні поняття оцінки конкурентоспроможності.
10. Наведіть види параметрів потреби.
11. Назвіть основні споживчі властивості продуктів.
12. Назвіть основні споживчі властивості непродовольчих товарів.

13. Охарактеризуйте методи, які призначені для оцінки конкурентоспроможності.
14. Назвіть відмінності конкурентоспроможності товару та фірми.
15. Назвіть фактори конкурентоспроможності фірми.
16. Охарактеризуйте основні критерії та напрямки оцінки конкурентоспроможності.

### **Рекомендована література**

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
2. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» // «Голос України», - 1992, 29 квітня.
3. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1988. – 669 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальн. посібн. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.

## Глава 9. Управління ефективністю діяльності підприємства

*Стислий опис глави: Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах. Значення ефективності, її критерії. Ресурсно-потенційний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності управління. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри. Види діагностики. Етапи та методи діагностики.*

### 9.1. Управління ефективністю діяльності підприємства

У найбільш загальному вигляді підприємство розглядають як об'єкт управління.

Завдання раціоналізації структур управління: 1) аналіз (діагностика) існуючих структур управління; 2) синтез (проектування) структур управління. Застосування тієї або іншої структури управління обумовлено рядом факторів, визначальними з яких є: характер і рівень мінливості внутрішнього й зовнішнього середовищ фірми та специфіка її діяльності.

Практично, управління фірмою має два режими роботи: 1) стратегічне управління; 2) оперативне управління. Їх співвідношення потребує різні стилі організаційної поведінки: від виробничої до підприємницької. Виробничий стиль орієнтований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки. Підприємницький – на безперервні зміни досягнутого стану. Але не тільки переважний тип діяльності визначає організаційний стиль поведінки, але й багато інших факторів, які реалізуються в реакції фірми на зміни. Розрізняють чотири основні реакції: виробничу; конкурентну; інноваційну; підприємницьку [1,4].

Перший крок аналізу діючої структури управління фірмою полягає в ідентифікації існуючої системи управління. Потім визначають переважні методи й структури управління, які б задовольняли потреби фірми в найближчі

5-7 років (в тому числі й для кожної стратегічної зони господарювання (СЗГ)). Для чого використовуємо середньовагову величину індексу нестабільності (питому вагу СЗГ в загальному обсязі прибутку фірми множимо на показник інтенсивності конкуренції в СЗГ). Середньоваговий індекс нестабільності визначає і переважну структуру управління.

Після визначення переважної структури управління фірмою стоїть завдання створення моделі ефективної системи управління, наповнення її блоками, що відповідальні за виконання конкретних функцій управління. Їх взаємодія й повинна забезпечити ефективне виконання завдань управління фірмою.

Одиницею оргструктури є структурний модуль. Моделювання взаємодії структурних модулів відображає організаційно-економічні умови перетворень ресурсів в корисні результати з визначенням сфери відповідальності й характеру ухвалених ним постанов.

Система виміру ефективності функціонування підприємства є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнень її інтересів і мети, а з другого – її внесок у досягнення мети системи більш високого рівня, яка визначає для підприємства завдання, що впливають із її потреб. Крім того, економічна ефективність припускає не тільки економію, але й оптимальні пропорції між трьома напрямками використання коштів: на матеріальне забезпечення і проведення ремонтних робіт; на зарплату працівників; на управління [4].

Багатокритеріальна оцінка системи виміру ефективності функціонування підприємств використовує сім основних критеріїв: дієвість; економічність; якість; прибутковість (доходи/витрати); продуктивність; умови роботи; впровадження нововведень.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності: 1) мета, стратегія, політика і цінності; 2) фінанси; 3) виробництво; 4) споживчий результат і екологія. Необхідно визначити

комплексність оцінки ефективності, а також динамічний характер критеріїв оцінки функціонування підприємств.

Аналіз головних факторів економічності підприємств передбачає детальний аналіз компонентів: джерела доходів; основні статті витрат; прибуток; збитки.

Таким чином, підвищення ефективності роботи підприємств є важливим завданням менеджменту. Ефективність означає співвідношення витрат і результатів. Під ефектом розуміють результат заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Ефективність виробництва – об’єктивна економічна категорія. Виявляється в різних формах на окремих стадіях виробничого процесу від впровадження різних організаційно-технічних заходів. Необхідно розглядати ефективність виробництва в різних аспектах, відповідно: до сфери застосування; рівня матеріального виробництва; об’єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну й часткову ефективність. За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. За об’єктами визначення розрізняють ефективність: діючого виробництва на всіх його рівнях; капітальних вкладень; розвитку науки і техніки; зовнішньоекономічних зв’язків; охорони навколишнього середовища. За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність [1, 4].

Підвищення ефективності управління залежить від факторів, які можуть бути систематизовані за різними признаками: за змістом (організаційні, економічні, технічні, фізіологічні та соціально-психологічні фактори); за формою впливу (фактори прямого та непрямого впливу); за протягом впливу (фактори короткотермінового та довготривалого впливу); за ступенем формалізації (кількісні, які вимірюються та які не вимірюються) [1, 5].

Критерії ефективності – це показник, який виражає головну міру бажаного результату. За критерій економічної ефективності діяльності підприємства доцільно приймати максимізацію прибутку виробництва та

реалізації продукції при мінімальних видатках. Критерій ефективності управління визначають не тільки оптимальністю функціонування об'єкта управління, але й якістю праці в керуючій системі, екологічною та соціальною ефективністю.

Система показників оцінки економічної ефективності складається із: загальних та часткових показників (ефективності праці; підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень; підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів).

Загальні показники: зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі; виробництво продукції на 1 грн. витрат; собівартість; відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці; рентабельність; прибуток.

Показники ефективності праці: темпи росту продуктивності праці; економія чисельності працівників; зниження трудомісткості виробів; частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.

Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів: матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції; витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції; відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень: фондодіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів; виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів; приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції; відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили; питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції; термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку [4].



Найбільш конструктивною (що відповідає вимогам сучасної перебудови механізму господарювання) є методологія ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності системи менеджменту. Взаємозв'язок між потенціалом будь-якої соціально-економічної системи, рівнем і значенням його фактичного використання на часовому інтервалі визначають формулою

$$ПМВ = ФВП + ДНП, \quad (9.1)$$

де: ПМВ – потенційні можливості виробництва,

ФВП – фактичне значення його використання,

ДНП – величина невикористаної частини потенціалу.

Якщо прийняти недовикористання потенціалу системи за 100%, то втрати з вини об'єкта управління складуть 20-30%, а інші припадають на суб'єкт управління, причому втрати за рахунок внутрішнього управління дорівнюють 40-50%, а інші – за рахунок зовнішнього.

Абсолютну ефективність управління визначають формулою

$$E_{ya} = \frac{ФВП}{ПМВ}, \quad (9.2)$$

де:  $E_{ya}$  - абсолютна ефективність управління.

У загальному вигляді ефективність функціонування системи ( $E_c$ ) визначають за формулою

$$E_c = f(ПМВ - ФВП) \Rightarrow \max \quad (9.3)$$

До потенційних можливостей відносять: кадри; фінанси; засоби виробництва; інформаційні ресурси; організаційний та інноваційний потенціал; інфраструктуру ринку; будівельний і транспортний потенціал тощо [4].

Для забезпечення складних, скоординованих ефективних дій потрібні сучасні, компетентні менеджери – системні професіонали. Компетентність ( $K$ ) можна представити у вигляді функціональної залежності від складових її елементів

$$K = f(K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7), \quad (9.4)$$

де:  $K_1$  - інноваційно-підприємницька складова;

$K_2$  - техніко-технологічна складова;

$K_3$  - економічна складова;

$K_4$  - організаційна складова;

$K_5$  - соціально-політична складова;

$K_6$  - маркетингова складова;

$K_7$  - компетентність системного аналітика.

Критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність

$$E_{уп} = \frac{\text{ефект (результат управлінської праці)}}{\text{Витрати управлінської праці}} \quad (9.5)$$

Результат управлінської праці виражають не тільки економічним, але й соціальним ефектом.

Для оцінки ефективності управління використовують показники: трудові; вартісні; інформаційні; технічні й технологічні. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління. Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання наказів, постанов та розпоряджень вищестоящих керівників. Оптимальність системи управління характеризують рівнем застосування сучасних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації й децентралізації управління, керованістю підприємства і т. інше. [4, 6].

## 9.2. Діагностика управління організацією

Діагностика – вивчення стану об’єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, пошук в них слабких ланок [2, 4]. Діагностика – це процес, який здійснюють у часі й просторі. За допомогою діагностики встановлюють діагноз об’єкта дослідження і визначають заходи, спрямовані на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їхньої реалізації.

Основні вимоги до діагностичного дослідження: аутогенність; об'єктивність; точність.

Методи діагностики: аналітичні; експертні; динамічного програмування; лінійного програмування і т. інше.

Діагностика в управлінні: елемент регулярного менеджменту; елемент превентивної санації; кризового стану.

Типи діагностики: діагностика, що встановлює відхилення від норми; що дозволяє визначити належність до конкретного питання; що дозволяє оцінити об'єкт, як сукупність ознак.

Види діагностики: експрес-діагностика; загальна; комплексна; системна елементів системи.

У процесі управлінського консультування необхідне застосування діагностики: управлінської; економічної; оперативної; стратегічної та бізнес-діагностики. Можуть бути виділені функціональні напрями діагностики [3, 5].

Етапи діагностики: якісна ідентифікація об'єкта (встановлюють належність об'єкта до визначеного класу чи групи об'єктів); кількісна ідентифікація об'єкта (виявляють відмінність об'єкта від об'єктів свого класу через порівняння його фактичних параметрів з базовими) [4].

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте поняття «»і.
2. Від яких факторів залежить ефективність роботи підприємства?
3. Складові оцінки ефективності функціонування підприємства.
4. Охарактеризуйте поняття «ефекту».
5. Опишіть систему показників оцінки економічної ефективності.
6. Обґрунтуйте необхідність створення системи контролінгу на підприємстві.
7. Основні критерії оцінки управлінської праці.
8. Основні підходи до визначення ефективності управління.
9. Надійність та оптимальність системи управління.

10. Охарактеризуйте ефективність організації управління.
11. Розкрийте суть, мету та об'єкт діагностики.
12. Типи і види діагностики.
13. Розкрийте діагностику як процес.
14. Управлінська діагностика.
15. Охарактеризуйте етапи та методи діагностики.

### **Рекомендована література**

1. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга, - М.: ИНФРА-М, 1998. – 48 с.
2. Вартанов А.С. Економічна діагностика діяльності підприємства: організація та методологія. – М.: Фінанси та статистика, 1991. – 80 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
5. Пономаренко О.С. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. – К.: Основи, 1997, - 390 с.
6. Эффективность государственного управления. Пер. с англ. / Общ. ред. С.А. Батчикова, С.Ю. Глазьева. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1998.

# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Навчальний посібник

**Автори:** проф., д.е.н. Ілля Матвійович Писаревський,  
доц., к.т.н. Лариса Анатоліївна Нохріна,  
ст.викл. Оксана Вікторівна Познякова

**Редактор:** М.З. Аляб'єв

**Верстка:** І.В. Волосожарова

План 2008 (додатково)

Підп. до друку 04.11.08	Формат 60 x 84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі.	Умовн.-друк. арк. 5,8	Обл.-вид. арк. 6,3
Замовл. № .....	Тираж 300 прим.	

---

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

---

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, Харків, вул. Революції, 12